

Más allá de las aulas

Sistematización del proyecto Comunidades de Aprendizaje

Experiencias ejecutadas en el período 2008-2011

Percy Bobadilla Díaz (coord.)

Marzo 2014



Esta publicación ha sido realizada por estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección que participaron del proyecto.

La asesoría, coordinación y ejecución de la Publicación estuvieron a cargo del MG. Percy Bobadilla Díaz, profesor asociado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La publicación cuenta con un video que explica el modelo de gestión del proyecto “Comunidades de Aprendizaje”, así como los objetivos y la metodología de trabajo. Ver link: <https://youtu.be/oqkbwHzYBng>

La Dirección Académica de Responsabilidad Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú apoyó la publicación y difusión en Internet de la presente sistematización.

CONTENIDO

1. Introducción. Comunidades de aprendizaje: un proyecto de responsabilidad social universitaria en la PUCP	6
2. La puesta en marcha del modelo de responsabilidad social universitaria en la pucp a través del proyecto comunidades de aprendizaje.....	9
Antecedentes del proyecto Comunidades de Aprendizaje.....	10
3. Modelo de gestión del proyecto comunidades de aprendizaje: estrategia y metodología para su replicabilidad.....	13
Primera etapa: identificación y selección de participantes.....	18
Segunda etapa: preparación.....	20
Tercera etapa: trabajo de campo	22
Cuarta etapa: generación y difusión de conocimientos	23
4. Casos de éxito sistematizados por los estudiantes participantes del Proyecto de Comunidades de Aprendizaje 2008 - 2011	25
4.1 Desempeño colectivo: la importancia del trabajo en equipo en las primeras experiencias del proyecto comunidades de aprendizaje.....	25
Marco conceptual.....	26
Desarrollo del trabajo en equipo	29
Conclusiones y lecciones aprendidas.....	33
OPINIÓN DEL DOCENTE: ROBERTO RAMIREZ (PUCP)	35
Desempeño colectivo: la importancia del trabajo en equipo en las primeras experiencias del proyecto comunidades de aprendizaje.....	35
OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: ONG CASTIC.....	36
Desempeño colectivo: la importancia del trabajo en equipo en las primeras experiencias del proyecto comunidades de aprendizaje.....	36
4.2 Incidencia en políticas públicas locales desde la sociedad civil: el caso del sector salud en la zona de lomas de zapallal en el distrito de puente piedra	37
Introducción.....	37
Metodología.....	38
Resultados del diagnóstico situacional.....	41
OPINIÓN DE LA DOCENTE: GUISELLE ROMERO (PUCP).....	54
Incidencia en políticas públicas locales desde la sociedad civil: el caso del sector salud en la zona de lomas de zapallal en el distrito de puente piedra	54

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUENTE PIEDRA	55
Incidencia en políticas públicas locales desde la sociedad civil: el caso del sector salud en la zona de lomas de zapallal en el distrito de puente piedra	55
4.3 La participación ciudadana en la construcción de un futuro de desarrollo local: el caso de la municipalidad distrital de lince	58
Introducción.....	58
Marco teórico	58
Proceso de formulación del plan de desarrollo concertado en la municipalidad de lince.....	61
Conclusiones	65
OPINIÓN DE LA DOCENTE: FLOR BLANCO (PUCP)	67
Participación ciudadana y planificación: una visita desde la universidad a la gestión pública	67
OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE	69
La participación ciudadana en la construcción de un futuro de desarrollo local: la municipalidad distrital de lince.....	69
4.4 El plan de negocios como una herramienta de inclusión social	72
Introducción.....	72
Camino hacia la inclusión social.....	73
El plan de negocios como herramienta de empoderamiento de las comunidades	76
Planes de negocio elaborados en contumazá	80
Conclusiones.....	85
OPINIÓN DEL DOCENTE LUIS WONG (PUCP).....	86
El plan de negocios como herramienta de inclusión social.....	86
OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: CARE PERÚ	88
El plan de negocios como herramienta de inclusión social.....	88
4.5 El análisis del perfil del consumidor como uno de los pasos clave para la definición del proyecto comercial: el caso del queso de cabra en chincha	91
Introducción.....	91
Contexto.....	92
Presentación de herramientas de análisis.....	94
Resultados.....	95
Relevancia del perfil del consumidor.....	100

OPINIÓN DEL DOCENTE: CARLOS LEÓN (PUCP).....	103
El análisis del perfil del consumidor como uno de los pasos clave para la definición del proyecto empresarial: el caso del queso de cabra en chincha	103
OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MINERA MILPO S.A.	105
El análisis del perfil del consumidor como uno de los pasos clave para la definición de un proyecto empresarial: el caso del queso de cabra en chincha	105
4.6 Gestión de un bien público desde una organización de la sociedad civil: el caso de una junta de agua y servicios de saneamiento del departamento de cajamarca.....	106
Introducción	106
Marco teórico	107
Resultados de los casos de estudio	109
Conclusiones	125
OPINIÓN DEL DOCENTE: HUGO WIENER (PUCP)	127
Gestión de un bien público desde una organización de la sociedad civil: el caso de una junta de agua y servicios de saneamiento del departamento de cajamarca	127
5. Reflexiones tras cinco ediciones del proyecto comunidades de aprendizaje.....	129

1. INTRODUCCIÓN. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE: UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA PUCP

Luego que el derecho de los jóvenes a acceder a los estudios universitarios se masificara e institucionalizara, la universidad ha buscado siempre responder a las necesidades del país y ser un actor clave de su desarrollo. Evidentemente, sus principales aportes son la formación de profesionales altamente calificados y la generación de conocimientos pertinentes a las exigencias del país en un contexto de globalización y con problemas cada vez más complejos de entender y resolver.

Profesionales calificados y conocimientos pertinentes son aspectos que se convierten en medios fundamentales para lograr satisfacer las diversas necesidades existentes. De este modo, las actividades principales de la universidad incluyen aspectos tecnológicos pero también, de manera más general, el intento por resolver de manera sostenible las causas de la pobreza.

A pesar de los avances alcanzados por la institución universitaria en el Perú, varios algunos expertos consideran que ésta se ha convertido en un espacio desconectado de la realidad, donde la libertad de pensamiento se confunde con la preeminencia de ciertas ideologías en desmedro de otras (al menos en una parte importante de las universidades públicas y privadas del país). Así se afirma que contradice sus propios principios fundacionales, entre los que se encuentra el respeto a la diversidad de opiniones académicas y políticas. Lo anterior se agrava aún más si consideramos las críticas que han surgido en relación a la mala calidad de la enseñanza y la proliferación de carreras que no responden a la realidad del mercado laboral, sea porque la oferta de profesionales supera a la demanda o porque la demanda es poco conocida por la universidad y no la refleja con rigor en sus planes de estudio.

Lo que llama la atención es que muchas veces en la cátedra se enseñan y plantean temáticas que carecen de relevancia para la realidad del país. Por otro lado, la investigación producida — si es que se realiza— se queda en las bibliotecas; y si se lee, se lo hace casi exclusivamente en el ámbito universitario. De hecho, el esfuerzo personal e institucional por llevar este conocimiento a la realidad es muy limitado. Se afianza así la imagen de la universidad como entidad «endogámica», dada la débil conexión planteada entre lo que ofrece y lo que las organizaciones públicas, privadas y las comunidades necesitan.

En el imaginario de muchos egresados y graduados de los claustros universitarios, las debilidades y dificultades señaladas han generado, en mayor o menor medida, la sensación de que su paso por la universidad significa poco en el crecimiento profesional. En realidad, razonan, el aprendizaje fue insuficiente y todo lo que conocen y aplican en la vida laboral lo aprendieron trabajando.¹

La dureza de las críticas, así como el desconocimiento y la desconfianza de muchos actores sobre el rol de la universidad, nos obligan a los miembros de la comunidad a ingresar al siglo

¹ Luis Pasara en su texto “Tres claves para la justicia peruana”, publicado por el Fondo Editorial PUCP en 2010, deja entrever una idea clara entre la relación universidad – estudiantes, especialmente dirigida a los universitarios concentrados en las facultades de Derecho: su rechazo por la formación convencional de estudiantes universitarios en base a discursos y exposiciones, desestimando realidades y potenciales conflictos.

xxi asumiendo nuevos retos y desafíos. Uno de ellos es buscar la modificación de estas percepciones que, más allá de su legitimidad o arbitrariedad, nos deben llevar a una autorreflexión sobre la manera en que venimos enseñando a los futuros profesionales y los mecanismos o estrategias que utilizamos para vincular nuestras investigaciones a las necesidades de los actores concretos. El tema de la relación universidad y sociedad, razón central de la presente publicación, se convierte pues en uno de los principales desafíos que marcarán profundamente el derrotero institucional universitario.

La responsabilidad social universitaria como marco de acción para el vínculo universidad-sociedad

El enfoque de la responsabilidad social universitaria (en adelante, RSU) aparece como una alternativa teórica y metodológica que, salvo mejor parecer, permitiría a la universidad construir puentes cuyas bases estructurales le otorguen solidez y rigor a la relación entre la universidad y el entorno. Sin embargo, se debe reconocer que este concepto se origina en el mundo empresarial y que desde dicho ámbito es que se argumentan sus alcances y las razones que justifican su incorporación en los modelos de negocio. Ello se da tanto en el ámbito de las grandes corporaciones como en el de las medianas y pequeñas empresas.²

No es propósito de esta reflexión tomar posición en el debate sobre lo que es responsabilidad social y la forma en que debe aplicarse. En todo caso, este trabajo constata la inexistencia de un consenso sobre la definición más adecuada de responsabilidad social. No obstante, de las diversas publicaciones sobre el tema revisadas, puede deducirse que se trata de un enfoque ético que busca orientar las intervenciones de todos los actores que conviven en la sociedad para que no afecten o dañen su entorno; y, por ende, a las personas y el medio en el cual interactúan. Por el contrario, su objetivo es generar una serie de condiciones que permitan promover el beneficio mutuo entre los diversos grupos e individuos que conviven en la sociedad, en estrecha compatibilidad con la búsqueda del desarrollo humano sostenible.³

El desarrollo humano sostenible implica el fomento de un proceso de expansión de las capacidades y libertades de las personas para que incrementen sus opciones y oportunidades, sin ningún tipo de exclusión. Este propósito se puede alcanzar a partir de la implementación de un conjunto de estrategias y objetivos sostenibles en el tiempo, es decir, a partir del resguardo del bienestar de las futuras generaciones.⁴

Si se lleva este enfoque al quehacer universitario, se debe recordar que inicialmente la universidad buscó relacionarse con diversos tipos de poblaciones, en especial aquellas que vivían en situación de pobreza o marginación. Sin embargo, la perspectiva con la cual intervenía era de carácter unidireccional, es decir, los estudiantes y profesores participaban de diversas actividades o proyectos con los cuales supuestamente ayudaban o contribuían al bienestar social de dichas poblaciones, sin interesarse por saber si estas experiencias revertían también en beneficio de la vida académica o la enseñanza universitaria. Según el nuevo paradigma proveniente del mundo empresarial, la perspectiva de la RSU debería ser bidireccional, una en la que se busque generar un compromiso social que coadyuve a fomentar relaciones de mutuo beneficio para todos los actores que participan del proyecto: la población objetivo de la intervención y la comunidad universitaria.

² Porter, M. y Kramer, M. (2011). «La creación de valor compartido». Harvard Business Review, América Latina.

³ Vallaeys, F. (2007). «La responsabilidad social de las organizaciones». Lima.

⁴ Sen, A. (2000). «Desarrollo y Libertad». Barcelona: GeoPlaneta, Editorial, S.A.

Ahora bien, el mecanismo mediante el cual la universidad aplica la responsabilidad social consiste en el desarrollo de procesos de aprendizaje en determinados espacios, que cuenten con la participación de diversos actores universitarios. Desde sus distintos conocimientos, experiencias y funciones, debe ponerse en marcha esfuerzos de carácter multidisciplinarios. Además, incentivar y comprometer a la población a la cual se dirigen para que participe activamente y sienta que su relación con la universidad los enriquece y beneficia.

La RSU entonces puede entenderse como un **enfoque orientador** para la acción y la reflexión de todos los involucrados (no solo de quienes pertenecen a la universidad) en virtud de las intervenciones conjuntas que promueve, sea desde la propia universidad o la comunidad. Estas intervenciones generan beneficios de diversa índole para todos los que participan. En el caso de los actores sociales, dichos beneficios deben identificarse con claridad. En el caso de los actores universitarios, los beneficios deberían impactar en la generación de conocimientos pertinentes para la investigación académica y el mejoramiento de la enseñanza que estén relacionados, entre otros, con el rol de la universidad.

Como enfoque orientador, la RSU representa la evolución del antiguo enfoque unidireccional que se vislumbraba a través de la proyección social y la extensión universitaria. Estas iniciativas dieron inicio al compromiso de la universidad con la sociedad y buscaron complementar sus roles de formación académica e investigación. No obstante, su principal limitación consistió en la ausencia de reciprocidad hacia la comunidad universitaria. Este hecho generó una considerable barrera al aprendizaje integral, así como a la concreción de impactos, realmente sostenibles, en beneficio de la sociedad y todos los actores que participaban de dicho esfuerzo.

Frente a ello, la RSU busca redefinir el compromiso social de la universidad en el siglo XXI y se focaliza principalmente en promover el beneficio mutuo entre la universidad y los diversos actores externos que intervienen en determinados procesos de aprendizaje. Para ello se requiere la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria: alumnos, docentes, unidades académicas (facultades y departamentos), áreas administrativas y otras. Dicha participación debe reflejarse claramente en la formación que se imparte (incorporación del enfoque en las mallas curriculares, metodologías de enseñanza y líneas de investigación universitarias), en el manejo ético de sus propios recursos y en los esfuerzos de inclusión de actores externos para el intercambio de conocimientos teóricos y prácticos.

Un enfoque de este tipo trascendería las perspectivas tradicionales relacionadas con el compromiso social universitario como mecanismo central del vínculo universidad-sociedad, redefiniéndolo a partir de sus principales roles como institución: enseñanza e investigación. Desde ellos, la universidad sirve al país y hace que el compromiso se vuelva tangible con resultados comprobables. De esta manera, se consolida un **modelo estratégico** capaz de ser aplicado, monitoreado y evaluado en función de los resultados e impactos conseguidos.

2. LA PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA EN LA PUCP A TRAVÉS DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

Existen diversas formas de aplicar el enfoque de la RSU en la vida universitaria y social, y al mismo tiempo articular una mirada ética, un discurso teórico y una propuesta estratégica capaz de organizar y orientar las diversas intervenciones que impulsa la universidad para responder a las actuales y futuras demandas de las organizaciones sociales, públicas y empresariales. El modelo de RSU propuesto por la PUCP, a través de su Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS), se basa en la inclusión transversal de dicho enfoque sobre los siguientes ejes: **(i)** organización; **(ii)** formación; **(iii)** investigación; y **(iv)** participación.⁵

El Proyecto Comunidades de Aprendizaje se relaciona con los ejes de formación y participación, ya que busca vincular a la universidad con la realidad de diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil. Para ello, identifica múltiples actividades y proyectos de distinto contenido y alcance, en los que la academia aporte a la comprensión de la problemática y, en lo posible, encuentre las soluciones más adecuadas. Su pilar fundamental es la articulación de estudiantes, profesores y organizaciones participantes para promover un objetivo común: contribuir al desarrollo del país por medio de los conocimientos, la información y la experiencia de todos los actores involucrados, a quienes les debe generar diversos beneficios de acuerdo con su rol y competencia: los alumnos validan lo aprendido en el mundo universitario; los profesores profundizan y mejoran su capacidad de enseñanza a partir de casos reales; y las organizaciones participantes reciben un producto concreto, medible y tangible que responde a una necesidad del país.

Esta publicación pretende mostrar cómo una experiencia que se inició en la segunda mitad de 2007 y se concretó en el verano de 2008 fue mejorando y fortaleciéndose bajo un enfoque de aprender haciendo. Su objetivo fue capitalizar sus impactos en los contenidos curriculares, las líneas de investigación y la gestión organizacional de la PUCP. En otras palabras, buscaba establecer un ciclo continuo de retroalimentación que garantice la orientación del beneficio mutuo hacia dentro y fuera de la universidad.

En la Pontificia Universidad Católica del Perú, docentes, alumnos y autoridades son conscientes que la universidad orienta esfuerzos considerables, bajo el enfoque de la RSU, para contribuir adecuadamente al desarrollo humano sostenible del país. Esta acción la ha

⁵ Este modelo sigue los planteamientos propuestos por la Dirección Académica de Responsabilidad Social de la PUCP en su documento «Enfoque de la Responsabilidad Social Universitaria en la PUCP: una propuesta», y reconoce el aporte del Proyecto «CAMPUCP» liderado por François Vallaey y conformado por un equipo de profesores, asistentes y voluntarios.

venido desarrollando como parte del compromiso de brindar una educación integral y de calidad a sus estudiantes. De este modo, se convertirán en profesionales conscientes de la realidad social, política y económica de su país, así como de los factores positivos y negativos que la hacen tan compleja. Por lo tanto, la universidad impulsa, bajo el mencionado enfoque, que sus alumnos brinden aportes a la solución de problemáticas que limitan el desarrollo de la sociedad y logren, en el camino, fortalecer sus conocimientos.

En el año 2008 surgió a manera de iniciativa el proyecto denominado «Comunidades de aprendizaje». El éxito logrado entre 2008 y 2011 la define como una iniciativa generadora de espacios de conocimientos que permiten aplicar claramente el enfoque y modelo de la RSU desde determinadas iniciativas sociales y en interacción con una serie de actores internos y externos.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

El proyecto Comunidades de Aprendizaje tiene su origen en la iniciativa del Centro de Estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (CEGAD) de la PUCP quienes buscaban contribuir a solucionar una serie de problemáticas sociales a partir de los conocimientos adquiridos durante su vida universitaria. Además, su intención era incrementar los aprendizajes sobre la base del contacto con la realidad. Dicha iniciativa fue acogida por un profesor quien decidió liderarla con el objetivo de vincular la academia con la realidad social a partir del trabajo articulado e integral entre estudiantes, docentes y organizaciones bajo el enfoque y modelo de la RSU. En los siguientes acápite se desarrollarán los aspectos clave del proceso de creación y consolidación del mencionado proyecto y sus dos principales momentos hasta el día de hoy.

Primer momento: proyectos de verano 2008 y 2009

Durante el segundo semestre de 2007, el Centro de Estudiantes de la FGAD (CEGAD), en cumplimiento de su rol principal de representar a los alumnos y promover el desarrollo académico integral, emprendió la tarea de establecer los medios que le permitan crear un espacio en el que los estudiantes puedan aplicar los conocimientos adquiridos y nutrir su formación frente a determinadas problemáticas sociales. En esta dirección, inició un acercamiento a aquellos docentes que, por su experiencia y los contactos adquiridos en ella, podrían contar con las facilidades como para apoyar la emergente iniciativa estudiantil.

De este modo, se vinculó al CEGAD con dos instituciones: las compañías mineras Antamina y Doe Run. Los alumnos establecerían una relación directa con ellas, a través de su apoyo a las iniciativas sociales que dichas organizaciones venían impulsando. El objetivo de la interacción era que los alumnos logren acercarse a una realidad específica que les permita comprender la complejidad funcional de las organizaciones frente a problemáticas latentes en la sociedad. Por su parte, las organizaciones participantes podrían recibir de los alumnos conocimientos y enfoques adquiridos en la universidad, además de una apreciación crítica de su realidad externa a ellas. Adicionalmente, se planteó realizar una devolución a la comunidad universitaria de los conocimientos adquiridos en esta primera experiencia, con el objetivo de articular la actividad realizada a las políticas de RSU de la PUCP.

La iniciativa anterior dio inicio a la facilitación denominada «Comunidades de Aprendizaje», espacio de interacción entre representantes y miembros de organizaciones de los sectores público, privado y de la sociedad civil que a través del aprendizaje colectivo buscaban volcar el conocimiento acumulado en prácticas útiles, cuyo desarrollo se proyectaba para los primeros

meses de 2008. Los espacios así creados se articularon bajo el Proyecto Verano 2008 y tuvieron una duración aproximada de cinco meses. Esta primera actividad careció de un modelo de intervención previamente diseñado y por ello la experiencia de su ejecución fue estableciendo, durante los meses que duró, los pilares de lo que posteriormente caracterizaría el modelo del Proyecto Comunidades de Aprendizaje en la forma que actualmente se conoce.

Al año siguiente, el éxito obtenido por la experiencia —que se reflejó en la satisfacción de la organización participante durante todo el proyecto,⁶ de los alumnos que hicieron el trabajo de campo y del equipo de docentes que lo impulsó — hizo que se decida promover una nueva versión denominada Verano 2009. Otra vez se inició la búsqueda de organizaciones interesadas en participar del programa y se logró contactar a Asociación Ancash, la organización no gubernamental de Antamina, y la ONG CARE, con sede en Cajamarca. Una diferencia importante respecto de la versión anterior del programa fue que, en esta oportunidad, se logró formalizar mejor el acuerdo con las organizaciones participantes. De este modo, éstas enviaron términos de referencia en los que se especificaban los siguientes puntos: (i) objetivos; (ii) resultados esperados; (iii) programa y logística; y (iv) recursos. Esta precisión en las condiciones permitió a los equipos contar con información clara respecto de las acciones y productos que las organizaciones participantes esperaban de su actividad.

Segundo momento: Proyecto Comunidades de Aprendizaje (2010-2011)

A finales de 2009, los dos proyectos anteriores habían permitido consolidar un modelo de intervención definido de forma más clara en cuanto a sus objetivos y prácticas. Este sería el que se implementaría en la tercera versión del proyecto iniciado en 2010, ya denominado «Comunidades de Aprendizaje».⁷ De este modo, su puesta en marcha incluyó el diseño del contenido de las diversas etapas identificadas a partir de las dos experiencias anteriores. En varios sentidos, las características que adoptó su modelo de intervención hicieron que se le considere como una iniciativa clave para la formación integral de alumnos y docentes de la facultad, así como para la incidencia de lo académico en el bienestar de la sociedad.

En este contexto, el proyecto recibió el reconocimiento del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG), a través de la formalización de su línea de acción de RSU. Este hecho fue un suceso de gran importancia, pues si bien contaba con diversos apoyos (proveniente de la facultad y del CEGAD, principalmente), carecía de un respaldo institucional que lo legitime claramente. A partir de ello, su preparación e implementación⁸ estuvo a cargo de un equipo de coordinación conformado básicamente por la línea de acción de RSU creada en el DACG. No obstante, posteriormente se promovió la participación de otros actores que buscaban desarrollar sus competencias colaborando con la implementación del proyecto. Así, en el año 2010 se contó con el apoyo de dos actores de la sociedad civil como ejecutores: la asociación Centro de Investigación y Promoción del Buen Gobierno (PROGOBI)⁹ y el CEGAD; y en 2011 con el de alumnos participantes del proyecto en años anteriores. De esta forma, se logró canalizar la experiencia de dichos actores, en materia de manejo de grupos de trabajo y

⁶ Se debe precisar que antes de realizar el trabajo de campo una de las organizaciones contactadas, Doe Run, desistió del proyecto debido a problemas internos.

⁷ Que contó con la participación de la Asociación Los Andes de Cajamarca y la Municipalidad de Puente Piedra.

⁸ Este proyecto trabajó con seis organizaciones: Tecnología de Alimentos S.A. (TASA), Compañía Minera MILPO, ONG CARE, Intermediate Technology Development Group-ITDG (hoy Soluciones Prácticas), el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) y la Municipalidad Distrital de Lince.

conocimientos sobre proyectos, hacia el logro de mayor efectividad al momento de implementarlo desde las funciones encomendadas a dichos actores.

Por otro lado, en el año 2011 se realizaron mejoras en el mecanismo de financiamiento del proyecto. Por un lado, el DACG destinó cierta cantidad de presupuesto para contribuir con el financiamiento necesario para implementar las actividades correspondientes a cada etapa. Por otro, se fomentó un mayor compromiso de las organizaciones participantes en los aportes económicos para la realización de la etapa de trabajo de campo. De esa manera, financiaron parcial o totalmente la participación de los alumnos designados para apoyarlas en las iniciativas sociales que venían promoviendo. Finalmente, se formalizó la continuidad del aporte económico proveniente de los alumnos participantes (aproximadamente el 10% del costo del trabajo de campo), elemento fundamental para garantizar el compromiso con el proyecto durante su duración.

En consecuencia, el Proyecto Comunidades de Aprendizaje se ha consolidado como una acción estratégica del DACG capaz de crear oportunidades de conexión entre la academia y la sociedad, y posibilidades de aprendizaje en distintos ámbitos. En ese sentido, el modelo creado permitió la generación y difusión de conocimientos en beneficio de cada uno de los actores intervinientes en su ejecución. De hecho, el presente documento constituye una de las pruebas más contundente de ello. En él se exponen las particularidades del modelo de intervención empleado, un aspecto clave del éxito obtenido por el proyecto, como resultado de la evolución a lo largo de sus cuatro años de vigencia.

3. MODELO DE GESTIÓN DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE: ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA PARA SU REPLICABILIDAD

El Proyecto Comunidades de Aprendizaje destaca por la articulación existente entre sus actividades, objetivos y resultados concretos. Los espacios de interacción que genera son producto de la gestión coordinada de una serie de actores, entre los que pueden mencionarse a docentes, estudiantes, organizaciones públicas y privadas, y la sociedad civil.

En ese sentido, la vinculación de la realidad con la academia se busca a partir de la identificación de iniciativas sociales impulsadas por organizaciones públicas y privadas, por un lado; y la sociedad civil, por el otro. Luego, se trata de compatibilizar sus necesidades con el interés de los estudiantes. El objetivo es lograr que se generen conocimientos e información que será útil tanto para las organizaciones participantes como para el proceso de aprendizaje de los alumnos y alumnas. Por tanto, se trata de un ciclo de aprendizaje mutuo que puede representarse mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Ciclo de aprendizaje del proyecto



En otros términos, se definió un ciclo de aprendizaje basado en un flujo de transmisión de conocimientos que se inicia y culmina en la comunidad universitaria. La universidad brinda a los alumnos una preparación básica que les permita contribuir con diversos tipos de organizaciones para hacer frente a diferentes problemáticas sociales. De este modo, sus sugerencias o recomendaciones para atenuar las diversas problemáticas o necesidades existentes generan beneficios sociales tangibles. Finalmente, el conocimiento adquirido de las organizaciones y la realidad en la que se desenvuelven se traslada a la comunidad universitaria. Así, se completa exitosamente el ciclo de aprendizaje planteado y se contribuye, además, con los ya señalados lineamientos de RSU.

Objetivo general

Generar conocimientos en los alumnos y alumnas y fortalecer sus competencias a partir de la experiencia vivencial y puesta en práctica de las capacidades adquiridas en su formación profesional, en problemáticas sociales específicas con el asesoramiento de docentes y en interacción con organizaciones privadas y públicas, y la sociedad civil.

Objetivos específicos

- Fomentar el **uso de diversos enfoques, metodologías y herramientas de gestión** aprendidas en la formación universitaria.
- Facilitar un **espacio o instancia organizacional que permita empoderar a los alumnos y alumnas** mediante la aplicación de las capacidades académicas y habilidades personales que ya han desarrollado o están en proceso de desarrollar.
- Promover la **participación de los docentes** en su interrelación con la experiencia de la realidad vivida por los estudiantes, durante el desarrollo de los productos esperados por las organizaciones públicas o privadas participantes.
- Generar **conocimiento e información a partir de la sistematización y difusión de estas experiencias**, cuyos resultados beneficien a la comunidad universitaria y la sociedad en general.
- Establecer **redes de colaboración y articulación entre estudiantes y docentes de diversas facultades** para promover el enfoque multidisciplinario en los procesos de formación universitaria.

Fases de implementación del proyecto:

Los objetivos así planteados suponen el desarrollo de cuatro etapas para la implementación efectiva del proyecto: (i) identificación y selección de participantes; (ii) preparación; (iii) trabajo de campo; y (iv) generación de conocimientos y difusión. Cada etapa implica el desarrollo de una serie de procedimientos y mecanismos lógicamente articulados entre sí, característica que permite una óptima interacción entre las cuatro etapas mencionadas. De este modo, cada una de ellas debe cumplir resultados concretos para dar adecuado paso a la etapa siguiente (véase el gráfico 3).

Gráfico 2. Etapas para la implementación del proyecto



El gráfico anterior permite mostrar que el proyecto cuenta con un modelo sistémico que orienta a resultados y cuenta siempre con seguimiento. De este modo, se facilita la eficiencia de los procesos.

La primera etapa corresponde a la identificación y selección de todos los actores que tendrán intervención en el proyecto. Los principales son las organizaciones y los alumnos, entre quienes debe buscarse una articulación adecuada de sus requerimientos puntuales y las competencias disponibles. Asimismo, es necesario integrar actores que contribuyan de diversas formas al proyecto. De este modo, se puede contar con docentes, egresados, centros de estudiantes, asociaciones civiles y hasta participantes anteriores. Todos ellos pueden brindar aportes muy importantes en función de las particularidades y necesidades de cada etapa. Por ello, también se toman en cuenta sus competencias y disponibilidad de tiempo.

La segunda etapa consiste en el reforzamiento de los conocimientos y habilidades. Asimismo, implica la preparación de los planes e instrumentos cuantitativos y cualitativos que servirán para recoger información en campo. Su estructura deberá ser definida y concertada previamente con las organizaciones. Finalmente, incluye la selección de los coordinadores de los diversos equipos, quienes se responsabilizarán de representarlos.

La tercera etapa realiza el acercamiento de los equipos de alumnos a las zonas donde las organizaciones requieren determinados productos. Ellos deben ayudarlas a intervenir en beneficio de las poblaciones que allí habitan. De esa forma, la etapa supone el recojo de información cualitativa y cuantitativa que le otorgará mayor coherencia y consistencia al producto y las propuestas que de él puedan surgir.

La cuarta y última etapa es el procesamiento, en el que los equipos se encargan de sistematizar la información recogida en campo para incorporarla en la elaboración de los productos requeridos. Posteriormente, dicha generación de conocimientos se difunde a la comunidad universitaria en general, principalmente mediante una presentación final que puede complementarse con exposiciones en clases o ferias relacionadas con la RSU.

La viabilidad y adecuado desarrollo de estas cuatro etapas supone la intervención de una serie de actores que permitan generar comunidades de aprendizaje capaces de lograr beneficios, tanto para la sociedad como para la comunidad universitaria. Según el tipo de formalidad de su compromiso con el proyecto, dichos actores pueden clasificarse en «**principales**» y «**de apoyo**».

Los primeros son aquellos nombrados formalmente por el coordinador de la línea de RSU de la DACG y se encargan del diseño, ejecución y supervisión del desarrollo de cada una de las etapas del proyecto durante su vigencia. En la actualidad el equipo permanente, validado por Percy Bobadilla Díaz, está conformado por el asistente de RSU, docentes del DACG, monitores y coordinadores de cada equipo, cuyo número varía en razón del total de alumnos participantes del proyecto y son electos al finalizar la etapa de preparación. Las funciones de cada uno de ellos como actores centrales del modelo son las siguientes:

- **El coordinador de RSU** es el líder principal del equipo de coordinación y se concentra en los aspectos estratégicos del proyecto. Se enfocan principalmente en establecer y mantener las buenas relaciones con las organizaciones participantes y fomentar el compromiso de los docentes interesados en participar. En este sentido, su objetivo principal es promover la articulación y el trabajo en conjunto con actores clave como los centros de estudiantes. Del mismo modo, se encarga de establecer los principales lineamientos para orientar adecuadamente las actividades del proyecto.
- **El asistente de RSU** se encarga de ser el nexo principal entre el coordinador de RSU y los demás actores del proyecto. De este modo, actúa como el facilitador de la ejecución efectiva de cada etapa de acuerdo con las directivas definidas por el coordinador.
- **El monitor** se incluyó a partir del año 2012 y supone, de acuerdo con los requerimientos de las organizaciones, la participación de estudiantes de las distintas especialidades que ofrece la universidad. Por otro lado, el crecimiento de la oferta de productos por parte de las organizaciones, motivado por el éxito de las anteriores ediciones del proyecto, hizo necesario incluir un nuevo actor que realice las funciones de seguimiento de las actividades de cada equipo. Este actor, denominado «monitor», se encarga de las tareas de seguimiento y asegura el cumplimiento de las actividades programadas por cada equipo en coordinación con la organización y bajo la supervisión del docente asesor.
- **Las organizaciones participantes** pueden ser privadas, públicas o de la sociedad civil. Una vez oficializada su participación en el proyecto se encargan, mediante un representante, de guiar a los equipos hacia la elaboración de los productos requeridos para fortalecer su intervención en determinados contextos sociales. En ese sentido, validan y brindan recomendaciones de mejora sobre los avances realizados por los alumnos, en aspectos que van desde la estructura e instrumentos de recojo de información, pasando por el acompañamiento durante la estadía del equipo en el campo, hasta la elaboración y presentación de los productos finales solicitados e inscritos en el proyecto.
- **Los coordinadores de equipo** son los principales responsables de representar a sus equipos respectivos ante todos los actores participantes, una vez seleccionados por sus compañeros al finalizar la segunda etapa. En este sentido, se encargan de unificar las decisiones del equipo frente a las diversas situaciones que puedan presentarse en el transcurso del proyecto. Asimismo, son responsables de fomentar la efectividad de su equipo en todo momento, de ser necesario recurriendo al apoyo externo de otros actores principales.

- **Los docentes asesores** son aquellos que los alumnos logran contactar a partir de la segunda etapa, con la finalidad de que les brinden asesorías personalizadas en temáticas relacionadas con los productos requeridos por las organizaciones. Una vez contactados por los alumnos, el coordinador del proyecto concretiza su participación mediante una reunión formal, agradeciendo el apoyo voluntario del docente.

Por otro lado, los actores de apoyo vienen a ser aquellos dedicados a acompañar a los equipos de alumnos de manera voluntaria y relativa en función de su disposición de tiempo y las capacidades con las que cuenten. Las funciones que asumen pueden variar entre las distintas versiones del proyecto, es decir, entre un año y otro. No obstante, una vez que asumen un compromiso respecto de la concreción de determinadas funciones, se busca que sean cumplidas a cabalidad durante los meses de duración del proyecto. A continuación se muestran algunos de los actores de apoyo más resaltantes que suelen tener intervención en el proyecto:

- **Los gremios estudiantiles** son los centros de estudiantes que deseen contribuir con el desarrollo del proyecto. Las funciones que pueden asumir son diversas e incluir desde el diseño del proyecto hasta su ejecución. Hasta la fecha se ha contado con el apoyo del CEGAD de distintas formas. En los años 2008 y 2009 tuvo injerencia en el diseño y ejecución de las primeras etapas del proyecto, así como en la elección de los coordinadores de cada equipo. En el año 2010, su rol principal fue encargarse de la tutela de tres equipos, a los cuales realizó seguimiento continuo y les facilitó, además, las condiciones logísticas necesarias para garantizar que estos culminen con éxito su trabajo.
- **La asociación sin fines de lucro** con la que se ha contado hasta el momento es el PROGOBI, una asociación integrada por ex alumnos de la FGAD que asumió los roles de supervisor, asesor y facilitador logístico de dos equipos en el año 2010. A partir de dicha experiencia, se ha vuelto a contar con su apoyo como asesora de algunos equipos en 2011. Este tipo de actor deja abierta la posibilidad de que puedan intervenir otras asociaciones comprometidas con la RSU.
- **Los antiguos participantes del proyecto** son todos los alumnos que participaron de él en algún momento y desean continuar desarrollando sus habilidades, contribuyendo con su implementación. El primer y único caso de este tipo de colaboración se ha dado en el proyecto actual (2011), que ha contado con los alumnos que participaron en su versión de 2010. Estos apoyaron desde el diseño hasta la ejecución de las dos primeras etapas.

A partir de la descripción realizada, todavía queda por explicar de **qué manera** se implementa cada una de las etapas y **cómo** se relacionan entre sí para lograr el éxito del proyecto. En ese sentido, a continuación se prosigue con la explicación de los enfoques y mecanismos que permiten vislumbrar el modelo de intervención a través de sus cuatro etapas.

PRIMERA ETAPA: IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

En la primera etapa, el propósito principal consiste en identificar y seleccionar a todos los actores que formarán parte del diseño, ejecución e implementación de cada elemento del proyecto. La estrategia empleada para lograr dicho objetivo fue la articulación entre los requerimientos de las organizaciones participantes y el perfil de los alumnos idóneos para responder a ellos. Encontrados estos alumnos, se prosiguió con la identificación y selección de los demás actores en función de las necesidades concretas del proyecto.

De este modo, primero se realizan una serie de reuniones organizadas por el coordinador del proyecto, quien elabora una propuesta a partir de la cual se espera generar el interés de las organizaciones. Estas especifican las características de sus requerimientos y buscan la validación del coordinador, quien da su visto bueno en función del perfil de los alumnos de la facultad. Una vez que se seleccionan las organizaciones compatibles, se procede al establecimiento del perfil académico y profesional de los alumnos que podrán apoyarlas en la elaboración de determinados productos.

El siguiente paso consiste en el desarrollo de un proceso de articulación que, como reflejo de la estrategia mencionada, permitirá seleccionar a los alumnos en función del perfil establecido. Este proceso consta de tres pasos clave:

(a) Presentación de las organizaciones y exposición de sus requerimientos. Una vez asegurado el interés de las organizaciones, se procede a realizar una convocatoria abierta a los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Esta se materializa en una charla informativa, en la que los representantes de las organizaciones se presentan y exponen los productos que requieren de los alumnos, así como su utilidad para hacer frente a una serie de problemáticas sociales. Asimismo, se brinda información sobre el perfil requerido para cada tipo de producto. De esa manera, los interesados cuentan con la información suficiente para decidir respecto a su disposición y capacidad de participar en el proyecto.

(b) Registro de inscripción de alumnos postulantes. A partir de la convocatoria, los alumnos realizan su inscripción enviando la siguiente documentación: (i) record de notas desde que inició sus estudios en la Facultad de Gestión y Alta Dirección; (ii) tres opciones en orden de prioridad en las cuales le gustaría participar; y (iii) su currículum vitae. Antes del envío de la documentación solicitada, se publica el perfil requerido, en el cual se detallan los cursos que serán evaluados en función de cada tipo de producto.

(c) Selección por competencias en función a los requerimientos de las organizaciones. Esta etapa considera dos aspectos para seleccionar a los alumnos bajo el enfoque por competencias: el académico y el personal, que deben guardar relación directa con el tipo de producto al cual postulan.

El aspecto académico, entendido ya no como «rendimiento académico»,¹⁰ a la manera de años anteriores, sino como «capacidad académica». Este nuevo concepto se refiere a los conocimientos con que cuenta un alumno a partir de las materias cursadas durante su vida universitaria. Esta información permitiría deducir si un estudiante está preparado o no para elaborar un producto determinado, en la medida en que haya llevado cursos que le permitan contar con los conocimientos necesarios para dicho fin. Por ejemplo, para el caso de las

¹⁰ Reflejado en el Coeficiente de Rendimiento Académico Estandarizado (CRAEST) general del alumno.

organizaciones que solicitan la elaboración de estudios de mercado se ha definido como requisito haber cursado las siguientes materias: Organización y Sociedad, Métodos de Análisis Cuantitativo y Cualitativo, Desarrollo y Responsabilidad Social, Economía de la Empresa, Mercadeo 1, Taller 1 y Mercadeo 2. Aquellos alumnos que han aprobado todos esos cursos cuentan con mayores probabilidades de ser seleccionados que quienes solo han llevado algunos de ellos. Además, se decidió incluir en la calificación el promedio final obtenido en cada uno de los cursos. En ese sentido, si se producía un empate entre ellos, se pasaría a comparar las notas obtenidas por curso.

El **aspecto personal** se estableció mediante el desarrollo de **entrevistas individuales**. Para ello se seleccionaron cuatro criterios que fueron evaluados por comités específicos liderados por docentes. La evaluación se hizo en compañía de otros actores como asociaciones sin fines de lucro y participantes anteriores, entre otros posibles. Estos fueron invitados para otorgarle mayor credibilidad al proceso de selección. Los criterios considerados fueron los siguientes: (i) preferencias y expectativas; (ii) conocimientos prácticos y experiencias; (iii) habilidades personales; y (iv) características actitudinales.

La finalidad de este tipo de calificación parte de la experiencia del proyecto en años anteriores, en que la voluntad, disposición y disponibilidad de tiempo fueron determinantes para el nivel de aporte del alumno. Asimismo, aspectos personales como seguridad, buen desenvolvimiento al momento de transmitir ideas y habilidades para asumir roles de liderazgo, permiten que los equipos se empoderen frente a las organizaciones participantes y logren mayores éxitos.

Al finalizar la fase de entrevistas, se promedia la nota obtenida con la del aspecto académico, cada una con igual peso. Luego de ordenar las notas de manera descendente, se obtiene la lista de alumnos seleccionados en función de las vacantes disponibles para cada tipo de producto.

Después de la identificación y selección de las organizaciones participantes, se prosigue con la incorporación de los actores que se encargarán de viabilizar el proyecto en las tres etapas siguientes. Cada uno de ellos, según si son principales o de apoyo, asume el compromiso de realizar determinadas funciones. La distribución de actores para cada etapa se realiza de la siguiente forma:

Tabla 1. Distribución de actores principales y de apoyo por etapa

Etapas	Actores principales	Actores de apoyo
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto • Asistente del proyecto • Monitores • Organizaciones participantes • Docentes asesores 	<ul style="list-style-type: none"> • Gremios estudiantiles • Asociaciones sin fines de lucro • Antiguos participantes del proyecto
Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto • Asistente del proyecto • Monitores • Organizaciones participantes • Coordinadores 	-----
Generación y difusión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proyecto • Asistente del proyecto • Monitores • Docentes asesores • Organizaciones participantes • Coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones sin fines de lucro • Gremios estudiantiles

Por consiguiente, cada uno asume las funciones explicadas líneas arriba. No obstante, el transcurso de esta primera etapa supone mayores precisiones en cuanto al tipo y alcance de la participación que tendrán los actores de apoyo. En el caso de los actores principales, es uniforme y estándar a lo largo de todo el proyecto.

SEGUNDA ETAPA: PREPARACIÓN

La preparación de los alumnos cambió en su concepción. Se pasó de «sesiones de fortalecimiento de capacidades», aplicadas en los años anteriores a 2011, a «asesorías personalizadas».¹¹ La primera partía de la premisa de que los alumnos debían estandarizar conocimientos, de forma que pudieran elaborar los productos requeridos por las organizaciones. Esta concepción representaba un reto constante, debido a que el proceso de selección aplicado en años anteriores no consideró la alineación del perfil del postulante con las particularidades de cada tipo de producto. Por el contrario, se consideraba una serie de cursos básicos para cualquier tipo de producto por igual. Esta circunstancia hacía necesaria la implementación de talleres en los que algunos docentes dictaban temas generales como el diseño de proyectos de desarrollo, diseño de políticas públicas y plan de negocios, entre otros. La principal dificultad en este tipo de preparación es que el tiempo resultaba insuficiente para lograr en los alumnos un aprendizaje adecuado, dado que se trataba de materias que, en sí mismas, formaban parte de cursos de al menos un semestre de duración en la Facultad. Por ello, los resultados no fueron efectivos y se decidió redefinir la etapa, a partir de las mejoras aplicadas en el proceso de selección de los alumnos participantes.

¹¹ Esta modalidad aplicó solo para el aspecto académico, pues se facilitó un espacio de interacción para permitir que los miembros de cada equipo se conocieran personalmente, al igual que en años anteriores.

De esta manera, una de las ventajas de contar con alumnos seleccionados mediante el enfoque por competencias del modelo actual es que no es necesario enseñarles temas generales que ya manejan (metodología de diagnósticos, proyectos de desarrollo, estudios de mercado). Por el contrario, se parte de la premisa de que los equipos cuentan con las capacidades básicas necesarias para responder a los requerimientos de las organizaciones, expresados en diversos tipos de productos.

Más bien, se considera necesario que cuenten con la asesoría de docentes especializados que puedan orientarlos en su trabajo, por lo que la etapa de preparación se modificó. Ahora consiste en facilitar la conexión entre los docentes asesores y los diversos equipos, para que reciban información especializada una vez que conozcan las características particulares de los productos solicitados. Asimismo, se deja abierta la posibilidad de que cada equipo pueda contar con más de un asesor, dependiendo de dichas características. Por ejemplo, pueden sumar un docente conocedor de «estudios de mercado» y otro con experiencia en «métodos de análisis cualitativo y cuantitativo». La articulación entre las competencias académicas del alumno y el tipo de producto que debe elaborar, aporta un elemento de profesionalismo al desarrollo de las asesorías.

En cuanto al **reforzamiento de habilidades**, se busca generar espacios que sitúen a los miembros del equipo en dinámicas donde poner en práctica sus aptitudes personales y de trabajo en grupo. De esta manera, se pretende que los alumnos conozcan mejor sus cualidades y limitaciones. Para ello, se implementan sesiones en las que se desarrollan ciertas dinámicas grupales que permiten visualizar claramente el comportamiento de cada alumno participante.

Es necesario destacar que para el modelo actual se mejoró la estrategia de **fomento del empoderamiento** de los equipos. Hasta el año 2011, se realizaba a partir de la etapa de trabajo de campo, mientras que en el modelo de intervención actual se adelantó a la segunda etapa con la finalidad de permitir un adecuado manejo de los veintidós equipos seleccionados. En ese sentido, sin necesidad de un coordinador durante la segunda etapa, se responsabilizó a cada equipo de las siguientes tareas: (a) entablar comunicación con las organizaciones para definir las particularidades de los productos solicitados y validar su estructura, instrumentos de recojo de información y plan de trabajo de campo; (b) seleccionar y contactarse con los docentes que los asesorarían; y (c) coordinar con los monitores el apoyo logístico-administrativo e institucional requerido en esta etapa.

Por último, al finalizar esta etapa, se llevó a cabo la **elección del coordinador** mediante el uso de un instrumento de auto y coevaluación, que ha sido parte del continuo proceso de mejora experimentado desde el inicio del proyecto. Los criterios empleados¹² contemplan cinco aspectos: puntualidad, responsabilidad, emprendedurismo, comunicación y liderazgo. A partir de las experiencias previas, se priorizaron las habilidades personales del alumno para asumir el rol de coordinador de equipo.¹³ Las funciones específicas del coordinador se resumen en la siguiente tabla:

¹² Cada criterio podía obtener cuatro puntos como máximo.

¹³ En caso de empate, al promediar los puntajes finales por alumno, el equipo de coordinación se encargaría de elegir en función de su observación durante la etapa de preparación. Esta incluía los espacios de fortalecimiento de las habilidades personales.

Tabla 2. Funciones del coordinador de equipo

Funciones del coordinador
• Facilitar la generación de espacios de diálogo y consenso para el equipo bajo su cargo durante todo el proyecto.
• Moderar las intervenciones durante las reuniones grupales.
• Realizar informes de seguimiento de los planes de trabajo y enviarlos al monitor asignado.
• Elaborar un informe disciplinario al final del viaje al campo.
• Representar al equipo frente a todos los actores que formen parte del proyecto.
• Realizar todas las coordinaciones necesarias (asesorías con profesores, reuniones parciales con organizaciones, otras) para la elaboración del producto final.

En consecuencia, lo mencionado hasta aquí garantiza mejores resultados en la elaboración tanto de la **estructura del producto** que se validará ante las organizaciones como de los **instrumentos de recojo de información y planes de trabajo de campo** con los que se culminará la etapa.

TERCERA ETAPA: TRABAJO DE CAMPO

Esta etapa consiste en el traslado de los equipos a las zonas de campo donde recolectarán la información necesaria y suficiente para elaborar los productos solicitados. Cada uno es acompañado por representantes de las organizaciones, quienes se encargarán de realizar una presentación formal ante las poblaciones correspondientes. Sin embargo, no permanecerán con el equipo durante el tiempo que demande la etapa. Durante la estadía en las zonas de trabajo, las coordinaciones se realizan directamente entre los representantes de las organizaciones y los coordinadores de cada equipo.

Desde el año 2008, dicho mecanismo de trabajo ha permitido que esta etapa se caracterice por el **empoderamiento** del equipo para tomar decisiones que le permitan concretar sus planes de trabajo de campo. Desde el momento en que los alumnos asumen la responsabilidad de coordinar sus acciones directamente con los actores con los cuales han planificado interactuar, ellos también asumen las consecuencias positivas o negativas de sus decisiones. Por tal motivo, el equipo llega a una etapa de gran consolidación en la que logra unificar sus ideas y propuestas, que se comunican a través de sus coordinadores.

La etapa culmina con la presentación de los principales resultados preliminares obtenidos en el trabajo de campo. De este modo, se puedan ajustar los objetivos o variables que se consideren necesarios a la luz de la experiencia vivencial. En esta dirección, las mismas organizaciones validan o reafirman sus requerimientos con el objetivo de obtener productos de óptima calidad.

CUARTA ETAPA: GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS

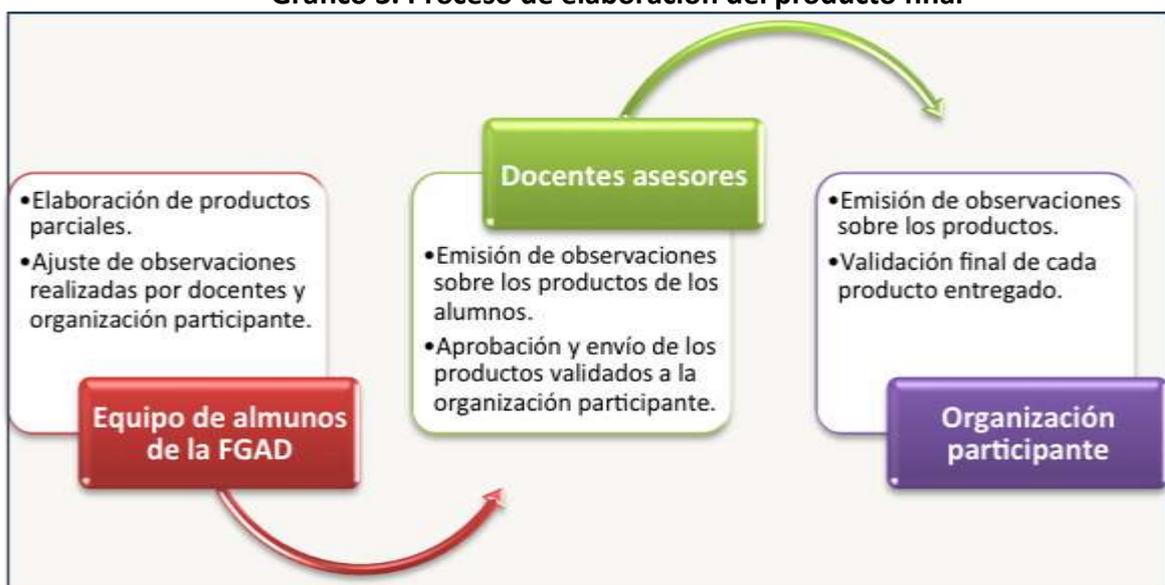
La última etapa implica la realización de una serie de actividades que buscan el retorno de los conocimientos y experiencias vivenciales de los alumnos participantes hacia la comunidad universitaria y el establecimiento de las bases que permitan repetir la actividad en el futuro. Dichas actividades son:

- i) **Elaboración del producto final.** Esta actividad implica la realización de un complejo proceso que conduce a la elaboración del producto requerido por las organizaciones (**véase gráfico 3**), cuya calidad debe reflejar la consistencia y coherencia óptima de su contenido. Consiste en la elaboración de productos parciales, que son revisados por las propias organizaciones y los docentes asesores. Las observaciones emitidas por las organizaciones deben traducirse en ajustes del equipo en el propio producto.

Los docentes asesores, especialistas en el tema central del producto que se elaborará, revisan las presentaciones parciales de los equipos y aportan observaciones y recomendaciones metodológicas y argumentativas, así como otras referidas a la justificación del contenido. No existe un número máximo de asesorías, pero sí uno mínimo: una asesoría inicial para definir la estructura del informe que se presentará, otra al finalizar el trabajo de campo, dos parciales durante la elaboración del producto y una asesoría final. Estas asesorías tienen como prioridad la revisión de la temática que engloba el trabajo (gestión del riesgo, estudios de mercado, desarrollo territorial, otros) y son ofrecidas por docentes especialistas.

De igual manera, la organización también participa en la revisión de los productos parciales y finales. En su caso, el foco se centra en un entregable parcial y uno final. Igualmente, si fuera necesario se emiten observaciones, fundamentalmente en la contextualización de los productos realizados en los casos concretos sobre los que intervinieron.

Gráfico 3. Proceso de elaboración del producto final



- ii) **Presentación en cursos y ferias de RSU.** La difusión de los productos y resultados del proyecto se realizó mediante varias estrategias. En los primeros años, los alumnos han participado de algunas presentaciones en cursos como Organización y Sociedad, Desarrollo y Responsabilidad Social, y Taller 2 y 3 en la Facultad de Gestión; o Gestión de Organizaciones en Estudios Generales Letras, entre otros.

Dado el número de productos que se están elaborando, la organización del proyecto vio conveniente realizar la presentación de los resultados mediante un *show room*. No obstante, los alumnos también participaron en ferias de RSU como la organizada por Perú 2021 y la DARS-PUCP. Cabe resaltar que en 2008 la Facultad de Gestión fue la única entre sus pares invitada a mostrar la experiencia de los alumnos en actividades alineadas con las políticas de RSU de la PUCP gracias al Proyecto Verano 2008.

- iii) **Presentación institucional.** Esta actividad implica una presentación preliminar ante los miembros de las organizaciones, así como la entrega del producto final validado. Luego se realiza la presentación final de la experiencia ante la comunidad universitaria, en la cual se muestran los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos por el equipo y se añaden las conclusiones y recomendaciones que, desde la perspectiva de los actores externos, se aporta a la problemática social respectiva.

Paralelamente, se realiza una campaña de difusión que motive a la comunidad universitaria a presenciar los resultados del proyecto. Para ello se emplean afiches, dípticos y correos de difusión previos al evento principal. Por otro lado, se elabora un video institucional que se proyecta en la presentación final. Además, los materiales y medios sirven para presentaciones ante la comunidad universitaria y promoción del proyecto.

Finalmente, el mecanismo de la presentación institucional consiste en la breve **exposición de los alumnos y la recepción de comentarios** de diversos docentes especialistas y las propias organizaciones. Un docente invitado se encarga de dar sus comentarios para cada tipo de producto sobre la base de una lectura previa al día central del evento.

4. CASOS DE ÉXITO SISTEMATIZADOS POR LOS ESTUDIANTES PARTICIPANTES DEL PROYECTO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE 2008 - 2011

En el presente capítulo se describen los trabajos y procesos ejecutados por los estudiantes en el marco del proyecto Comunidades de Aprendizaje correspondiente a las experiencias de 2008 al 2011. Cada una incluye además la opinión de la organización y el docente que acompañaron a los estudiantes durante todo el proceso.

4.1 DESEMPEÑO COLECTIVO: LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

AUTORES:

BRENDA BOCANEGRA CÉSAR YARLAQUÉ, CINDY CABRERA, FRANCISCO PATIÑO (REDACTOR), GIANNINA MELÉNDEZ, HELLEN LÓPEZ, ISaura TORRES, LUISINHO VALENCIA, MARÍA CLAUDIA GONZÁLES, MARISOL JIMÉNEZ, MIGUEL HERNÁNDEZ, PHAMELA VILLANUEVA, ROMMY MARTÍNEZ, THALIA ASPILCUETA, ZOILA AGUILAR

En los meses iniciales de 2008 se llevó a cabo la primera experiencia de Comunidades de Aprendizaje en la Facultad de Gestión y Alta Dirección. El trabajo de campo se desarrolló en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento Áncash, con la participación de catorce alumnos pertenecientes a las dos promociones con que contaba la facultad en aquel entonces. Asimismo, se contó con el apoyo activo y permanente de los profesores Percy Bobadilla y Levy Del Águila, junto al Centro de Estudiantes de la Facultad (CEGAD).

En esta ocasión, la organización que actuó como contraparte fue la ONG Centro de Acción Social Técnica y Capacitación (CASTIC). El objetivo que se definió para esta primera experiencia fue colaborar en la gestión y mejora del Programa de Negocios Sostenibles y Reinserción Local, diseñado e implementado por CASTIC con el apoyo económico de la Compañía Minera Antamina (CMA). Esta iniciativa tuvo por objeto brindar asesoramiento técnico y económico a las familias reubicadas como consecuencia de la actividad minera, para que procuren negocios sostenibles y se reinserten exitosamente al medio social. Específicamente, los alumnos se encargarían de brindar apoyo en el proceso de recojo de información acerca de los factores económicos y sociales que inciden en la capacidad de las familias reubicadas para lograr éxito económico y social. Para ello, se emplearon herramientas diversas como encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales.

El trabajo de campo se desarrolló durante catorce días en la comunidad de San Marcos, pero en las semanas previas el equipo realizó diversas reuniones de trabajo para informarse sobre la realidad local, definir la estrategia global y construir las herramientas. Asimismo, después del trabajo de campo se elaboró un informe final de trabajo, así como diversas actividades de difusión de la experiencia en los espacios brindados por la universidad. En ese sentido, un número elevado de actores tomó parte de este trabajo. Por el lado de la universidad, la Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) brindó apoyo económico y la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) prestó apoyo logístico (al igual que el CEGAD, que además fue el primer impulsor de la idea). Por el lado de las organizaciones contraparte, CASTIC proporcionó información relevante sobre la realidad local y dirigió el trabajo de campo

directamente, mientras que CMA brindó apoyo logístico. Finalmente, se contó también con el apoyo de otras organizaciones como ADRA Perú, que facilitó información sobre salud de la población local, así como con la colaboración de profesores, autoridades y trabajadores de la facultad, que cumplieron un rol preponderante en la etapa de difusión de la experiencia.

La experiencia de San Marcos fue la primera de este tipo en la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Por ello, se obtuvieron muchas enseñanzas para mejorar la experiencia de Comunidades de Aprendizaje en el futuro. Sin embargo, este documento se enfoca en uno de los aspectos del que dependió, en gran medida, el éxito del trabajo realizado: la capacidad para trabajar en equipo. En ese sentido, la primera sección desarrolla un breve marco conceptual sobre trabajo en equipo, sinergia y aprendizaje, y define cinco criterios de análisis con el fin de contextualizar y ofrecer un marco referencial para el análisis posterior. Por su parte, la segunda sección narra y analiza la experiencia a partir de los criterios definidos con anterioridad, para lo cual se subdivide el capítulo en cuatro secciones, correspondientes a las etapas de la vida de un equipo: formación, adaptación, consolidación y disolución. Finalmente, la tercera sección presenta las conclusiones y lecciones aprendidas respecto del tema partiendo de la experiencia de San Marcos 2008.

MARCO CONCEPTUAL

Entender la importancia del desempeño mostrado por los catorce alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección en la experiencia de Comunidades de Aprendizaje 2008, así como sus principales características en cada una de las etapas del proyecto, hace imprescindible establecer parámetros conceptuales que permitan evaluar la capacidad de trabajo en equipo. De esa forma, se podrá sustentar y corroborar el nivel de éxito que obtuvieron los alumnos respecto del logro de los objetivos trazados.

Por un lado, existe una diferencia y complementariedad entre dos conceptos: «equipo de trabajo» y «trabajo en equipo».¹⁴ El primero puede definirse como «grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos; la aceptación de roles; la comunicación clara y fluida; el compromiso de diversos componentes afectivos; la espontánea colaboración y ayuda mutua; la cohesión, afinidad e identificación; la conciencia de grupo; y las buenas relaciones interpersonales».¹⁵ Como se observa, las particularidades de un equipo trascienden los límites de la conformación de un grupo común, que se entiende básicamente como «un conjunto de personas que se reúnen más o menos frecuentemente para lograr fines comunes, que interactúan constantemente y que han aceptado una serie de normas, de principios y de roles de comportamiento social».¹⁶ La principal limitación de un grupo común consiste en que no garantiza firmemente la sinergia, de modo de priorizar los intereses del grupo sobre los individuales en relación con diversas situaciones favorables o problemáticas. Ello genera un alto riesgo de conflictos, posible desintegración y no cumplimiento de los objetivos planificados. Todo ello se convierte en la principal razón por la que un equipo cuenta con elementos que apuntan hacia una adecuada unificación de sus miembros, de modo que se pueda garantizar el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

¹⁴ Ambos referidos a equipos formales, que implican contar con una adecuada organización en su trabajo.

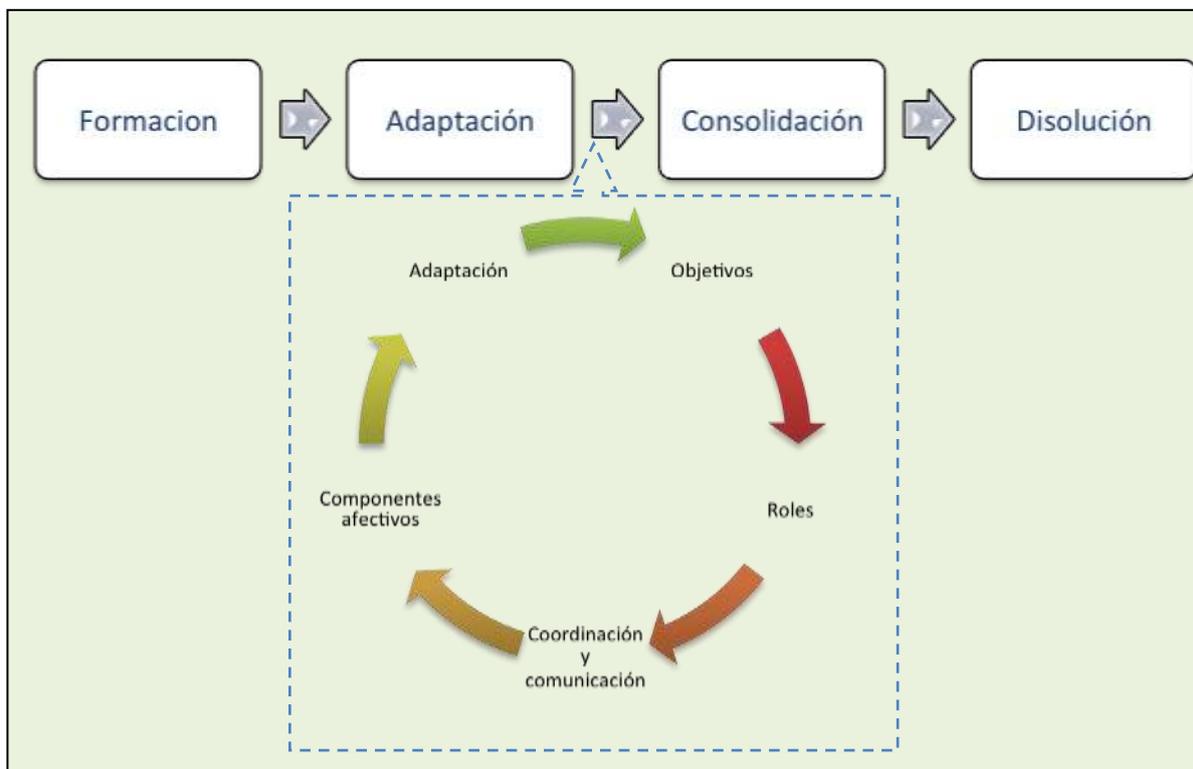
¹⁵ Aguilar-Morales, J. E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010). Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C., p. 3.

¹⁶ *Ibidem*, p. 3.

El segundo se refiere a la definición y la aplicación de las estrategias, procedimientos y métodos que utiliza el grupo para conseguir su fin. Estas deben otorgarle dinamismo y lógica a las características que definen un equipo de trabajo. En otras palabras, se trata de establecer el «cómo» se llevan a la práctica aquellas particularidades de un equipo que adquieren tanta importancia para la realización de proyectos e iniciativas. Existe más de una forma en que se puede desarrollar el «cómo», pero ella dependerá de los contextos interno y externo que determinen las decisiones colectivas, sea para aprovechar oportunidades, sea para hacer frente a las amenazas. En ambos casos, se deberá priorizar al grupo y sus objetivos. Por tanto, no existe una fórmula única que permita estereotipar un «buen trabajo en equipo», sino que dependerá del momento y contexto en el que se adopten las medidas necesarias.

En ese sentido, si se considerase el ciclo de desarrollo de un equipo,¹⁷ podría afirmarse que la calidad del trabajo en equipo variará en función a las cuatro etapas que constituyen el ciclo de vida de un equipo: (a) formación, (b) adaptación, (c) consolidación y (d) disolución. En cada una de ellas, un determinado equipo establecerá las estrategias y procedimientos que mejor le convengan a sus propósitos colectivos, y buscará aplicar las principales características que definen a un equipo. Estas se han tipificado en cinco componentes:¹⁸ (i) definición de objetivos, (ii) asignación de roles, (iii) establecimiento de mecanismos de coordinación y comunicación; (iv) fortalecimiento de componentes afectivos; y (v) la adaptación al cambio. El siguiente gráfico refleja la interacción que existe entre estos componentes y las cuatro etapas de desarrollo de un equipo:

Gráfico 4. Ciclo de vida de un equipo y elementos característicos



¹⁷ *Ibidem*, p. 5.

¹⁸ Esta clasificación surge a partir de un proceso de agrupación de aquellas mostradas en la definición de «equipo» y considera su fácil adaptación para el desarrollo del presente capítulo.

La etapa de formación se caracteriza por el hecho de que los miembros empiezan a conocerse, existe poca claridad con respecto al trabajo por realizar y sus objetivos, y predomina un ambiente de inquietud e incertidumbre. En consecuencia, en esta etapa los miembros muestran un bajo nivel de compromiso con el equipo y por lo general las decisiones son tomadas por los miembros más activos. El fin de esta etapa se da cuando los miembros empiezan a considerar que son parte de un grupo relativamente estable.

La etapa de adaptación presenta como característica principal que los miembros ya se sienten parte de un equipo, que comienza entonces a tener identidad y vida propia. La incertidumbre disminuye, al haber más flujo de información, pero la conflictividad se incrementa debido a que cada quien propone diferentes maneras de trabajar y resolver los problemas. De hecho, existen tensiones por la definición de los roles y el nivel de poder de cada miembro. Luego de que el equipo es capaz de definir roles y aceptar las competencias individuales, y se logran definir con mayor claridad los objetivos, se estructuran relaciones más sólidas. En este momento, las decisiones son consensuadas, y el clima de trabajo se caracteriza por un mayor nivel de confianza. Como consecuencia, surge un equipo como tal, capaz ya de un mejor desempeño y alcanzar los objetivos perseguidos.

Luego de formado y adaptado el equipo, los esfuerzos se orientan a la ejecución de las tareas, actividad que se basa en la cooperación. La información se comparte plenamente y la heterogeneidad es bienvenida, en el sentido de que aporta nuevas perspectivas para resolver los problemas. Finalmente, después de logrado el objetivo y siempre que el equipo se haya creado con ese único fin, llega la etapa de la disolución. Los miembros sienten nostalgia y se dan ciertos ritos de separación, luego de lo cual se procura mantener el contacto y transmitir información a lo largo del tiempo.

Como se observa en el gráfico 1, los componentes presentados en el trabajo en equipo mantienen un desarrollo dinámico. Esta característica permite que los objetivos se puedan reajustar tras un proceso de adaptación constante cada vez que la situación lo requiera. No obstante, todo trabajo en equipo supone prestar especial atención a aquellos factores que puedan favorecer o limitar su efectividad. Estos surgen principalmente desde la estructura que soporta la toma de decisiones, razón por la cual es muy importante que sean considerados para evitar que se conviertan en la principal fuente de problemas (véase tabla 1).

Tabla 3. Factores que favorecen o desfavorecen el trabajo en equipo

Factores que favorecen	Factores que no favorecen
• Objetivos comunes.	• Objetivos incompatibles.
• Organización definida en la que se aclare: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué se va a hacer (metas)? ○ ¿Cómo se va a hacer (procedimientos)? ○ ¿Quién lo va a hacer (funciones)? 	• Ausencia de roles, funciones, procedimientos y metas.
• Contar con roles y tareas aceptadas.	• Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas.
• Mantener una comunicación clara y fluida.	• Mantener una comunicación disfuncional.
Establecer un sistema de colaboración que premie lo correcto y señale lo incorrecto.	Establecer un sistema de competencia.
Contar con normas claramente definidas.	Carece de normas.
Coordinar y mantener buenas relaciones interpersonales.	Mantener relaciones interpersonales inadecuadas y un agrupamiento inadecuado de personas.
Colaborar espontáneamente y ofrecer ayuda mutua.	Carecer de colaboración
Mantener afinidad e identificación con el grupo.	No compartir las mismas creencias y actitudes del grupo.
Contar con conciencia de grupo.	Carecer de conciencia de grupo

Elaboración propia sobre la base de Aguilar-Morales, J. E. y Vargas-Mendoza, J. E. (2010). Trabajo en equipo. Network de Psicología Organizacional. México, D. F.: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C.

En síntesis, el análisis descriptivo realizado hasta aquí pretende guiar el desarrollo del siguiente acápite. Allí se relacionará cada una de las etapas de conformación de un equipo con las que específicamente formaron parte del Proyecto de Comunidades de Aprendizaje 2008. Esta vinculación permitirá vislumbrar el tipo de acontecimientos que caracterizó a este equipo en relación directa con los componentes del trabajo planteados.

DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO

FORMACIÓN

La etapa de formación parte del proceso de selección de los participantes. Para ello, se contó con el apoyo de profesores de la FGAD y representantes del CEGAD. La invitación a participar en la primera experiencia del Proyecto Comunidades de Aprendizaje se realizó a través del correo electrónico de la universidad. Luego de ello, se recibieron las hojas de vida de los postulantes y posteriormente se realizaron entrevistas a cada uno de ellos. Se debe señalar que, dado que se trataba de la primera experiencia de este tipo, no hubo gran cantidad de inscriptos, pero sí suficientes como para cubrir las vacantes disponibles. En consecuencia, si bien el proceso de selección no mostró rigurosidad en exceso, no fue laxo o poco profesional.

Luego de seleccionadas las personas que conformarían los equipos de trabajo (uno para Áncash y otro para Junín, tal como se planteó inicialmente), se realizó una reunión general para comunicar con mayor claridad la dinámica de trabajo y organizar las tareas para las siguientes semanas previas al trabajo de campo. Asimismo, no todos los participantes se conocían entre sí, por lo que era importante realizar una presentación general.

Tal como señala la teoría acerca del ciclo de vida de un equipo de trabajo, la etapa de formación supone incertidumbre y desconfianza respecto de los objetivos y demás miembros del equipo.

En relación a lo primero, se puede decir que se conocía, en cierta medida, qué es lo que se esperaba de los equipos, pero no al detalle. De hecho, las comunicaciones con las organizaciones que actuaron como contraparte no fueron tan fluidas como se hubiera esperado. Asimismo, existía cierto temor con respecto al nivel de calidad esperada, pues los alumnos eran conscientes de que su formación era todavía insuficiente para abordar un trabajo integral de análisis económico y social de comunidades afectadas por las compañías mineras. En este sentido, la incertidumbre también se generó por el hecho de no conocer con claridad qué nivel de trabajo se esperaba.

En relación con lo segundo, el problema no fue tan complejo debido a que, al ser miembros de una misma facultad, todos los participantes habían compartido algunas clases o actividades extracurriculares. No obstante, la desconfianza natural respecto del nivel de compromiso, forma de trabajo y calidad personal estuvo presente.

Por otro lado, el objetivo de ordenar y mejorar la comunicación entre los alumnos, profesores y representantes de las organizaciones que actuaron como contraparte llevó a nombrar a dos coordinadores, uno por cada equipo. Ellos se encargarían de contactarse con los profesores para conocer las novedades acerca de las coordinaciones logísticas y el trabajo de campo en general. A su vez, transmitirían esa información a los miembros de los equipos.

Como consecuencia de la tarea encomendada, el nivel de acceso de los coordinadores a la información y su grado de compromiso en los primeros días de trabajo fueron mayores que los

demás miembros. Por esta razón, su influencia en la toma de decisiones fue también mayor. No obstante, gracias a la creciente confianza, ello no significó un problema para los demás estudiantes. Así, luego de conformados los equipos, se fue generando confianza y reduciendo la incertidumbre, y eso coadyuvó a la formación de un grupo relativamente estable, con objetivos medianamente claros y roles definidos en la medida suficiente para mantener concentrados los esfuerzos.

ADAPTACIÓN

Los procesos de identificación y selección de los participantes, propios de la etapa anterior, tuvieron como resultado la conformación de los dos equipos que participarían en los Proyectos Verano 2008. Cada uno de ellos contó con siete participantes: seis fueron seleccionados por el comité de profesores y miembros del CEGAD, mientras que uno fue el representante del propio CEGAD. Asimismo, se nombró un coordinador por cada equipo.

Con los equipos ya conformados y los coordinadores nombrados, cada uno inició sus trabajos de preparación. Para ello se buscó y revisó información acerca de la realidad local, así como también se propusieron y discutieron diversas metodologías de trabajo. Sin embargo, el proceso de preparación de los equipos se vio entorpecido por un problema que lamentablemente persistió durante el tiempo que duró esta etapa: la comunicación con los miembros de la ONG Castic fue bastante limitada y por tanto no se pudo coordinar eficazmente acerca del trabajo que los alumnos realizarían en campo y sus objetivos. La principal fuente de información fueron los profesores, fundamentalmente Percy Bobadilla, pero los equipos no tuvieron contacto directo alguno sino hasta la llegada a las zonas de trabajo en Áncash y Junín.

Al principio, entonces, no hubo claridad respecto de los objetivos que se esperaban alcanzar y el trabajo que se haría para ello. Desde luego, eso perjudicó la capacidad de los equipos para definir un plan de trabajo en las semanas previas al viaje. Sin embargo, ello no significó que los alumnos se desligaran del trabajo, sino que, por el contrario, tomaron la decisión de reunirse y sobre la base de la escasa información disponible, empezar a trabajar en el diseño de las herramientas de recojo de información.

Otro problema durante la etapa de preparación fue que no se contó con un espacio físico de libre disponibilidad, pues si bien la universidad podía servir como lugar de trabajo, permanece cerrada durante las primeras semanas del mes de enero. En consecuencia, cada uno de los equipos decidió que debía continuar con el trabajo en casa de algunos de los miembros y comprometerse a asistir a las reuniones pactadas, independientemente de si un profesor estuviese presente o no.

Los problemas iniciales (poca claridad de objetivos y falta de un ambiente de trabajo) se superaron satisfactoriamente y no mellaron la armonía del equipo ni la motivación de sus miembros. Ello se debió en gran medida a que el equipo era democrático, pues si bien el coordinador ejercía el liderazgo, la opinión de todos era respetada y la distribución del trabajo equitativa. En ese sentido, se establecieron y fortalecieron lazos de amistad que permitieron trabajar con altos niveles de eficiencia y eficacia.

A pesar de las dificultades, ambos equipos estaban realizando un trabajo aceptable. Sin embargo, a dos semanas de la fecha de inicio del trabajo de campo, la compañía Doe Run comunicó que no podría apoyar el proyecto y que se cancelaba. En consecuencia, con el fin de evitar que se pierda el tiempo invertido y se diluya la motivación del equipo, los profesores decidieron de manera consensuada con los alumnos que todos participaran del proyecto de

San Marcos, Áncash. Así, se conformaría un solo equipo de trabajo con 14 alumnos. Desde luego, ello significó la reorganización del trabajo, con la finalidad de incorporar e informar a los nuevos miembros del equipo acerca de lo avanzado hasta ese momento.

Como primera acción se reasignaron roles y funciones. Considerando la cantidad de personas, se decidió nombrar dos coordinadores, para mantener un adecuado nivel de comunicación entre todos los miembros del equipo. Asimismo, más personas estuvieron a cargo de realizar las tareas que, en un comienzo, solo una o dos realizaban. Entre estas se encontraban las siguientes: diseño de encuestas, entrevistas a profundidad y grupos focales; recopilación de información social y económica del distrito de San Marcos; y revisión de la información sobre la compañía minera y su política de responsabilidad social.

Si bien la cancelación del segundo proyecto significó un cambio drástico que inicialmente complicó las labores, el proceso de preparación logró los objetivos de consolidación del equipo, diseño de la estrategia básica y las herramientas para brindar el apoyo solicitado por la organización que actuaba como contraparte. Por otro lado, si bien la capacidad de los miembros del equipo es importante, también lo es la voluntad para compartir y trabajar en grupo. En el caso de este proyecto, y en particular en la etapa de preparación, se contó con la buena disposición tanto de los alumnos como de los profesores. En parte ello se explica por el hecho de que muchos de los miembros se conocían entre sí, pues habían asistido a los mismos cursos en la FGAD. Sin embargo, también se dio una buena relación de trabajo entre personas que hasta ese momento no habían compartido espacios académicos. Los profesores involucrados directamente, Percy Bobadilla y Levy Del Águila, mostraron gran interés por participar activamente y apoyar en lo que fuera necesario.

Desde luego, también hubo aspectos por mejorar. En parte se explican por el hecho de que se trató de la primera experiencia de este tipo desarrollada en la FGAD. Además, en aquel entonces se encontraba sumergida en un proceso general de aprendizaje, dado que era su primer año de funcionamiento como unidad académica. Así, no se pudo desarrollar un proceso cuidadoso de inducción, a través del cual los alumnos desarrollen algunas habilidades para, por ejemplo, abordar a las personas al encuestarlas o dirigir un grupo focal. No obstante, el equipo mostró unión y capacidad para afrontar estas situaciones, que lo llevó finalmente a estar preparado para realizar el trabajo posterior.

CONSOLIDACIÓN

La fase de consolidación se caracterizó por presentar un ambiente en el cual los miembros del equipo reconocieron los roles, metas y procedimientos; y, además, fueron capaces de aplicarlos en su trabajo diario. En otras palabras, hubo una legitimación del trabajo de todos los miembros y del equipo en sí. El Proyecto Verano 2008 pasó primero por un proceso de adaptación, en el cual los catorce miembros redefinieron la forma de trabajar en la primera semana de actividades de campo. Posteriormente, se dio paso a la fase de consolidación, una vez que se logró tomar conciencia de la necesidad de trabajar en equipo para el logro de los objetivos.

Luego de reunirse con el personal de CASTIC y realizar las primeras visitas a las comunidades en San Marcos con la finalidad de realizar encuestas y entrevistas, el equipo tomó la decisión de elaborar un documento que sistematice la información recogida. Este documento, que sería entregado a CASTIC, ofrecería un valor agregado respecto al trabajo inicial que se pensaba

realizar,¹⁹ pues revelaría cuáles eran los factores económicos y sociales que determinaban el nivel de desarrollo de las familias reubicadas del distrito de San Marcos.

A partir de la definición del producto que debía entregarse a CASTIC, el equipo se organizó por grupos (asignación de roles), de acuerdo con la especialización y la empatía entre los miembros. Los grupos así formados fueron los siguientes: (i) el primero se dedicaría a investigar los antecedentes y definir el problema para concluir en los objetivos generales y específicos; (ii) el segundo sería el responsable de sistematizar por medio del programa estadístico SPSS toda la información primaria recogida en las encuestas; y (iii) el tercero se encargaría de planificar y ejecutar el recojo de la información cualitativa a través de entrevistas.

Se debe resaltar que la formación de estos grupos se logró a través de un proceso consensuado, que fue bien recibido por los integrantes del equipo. Este hecho se debió a que los grupos que se conformaron fueron integrados por personas cuyos componentes afectivos se fortalecieron conforme iban avanzando los primeros días de trabajo de campo. Durante la etapa de consolidación, tuvieron preponderancia al interior de cada grupo y de manera transversal en todo el equipo. Esta circunstancia facilitó la coordinación, comunicación y el mantenimiento de un ambiente de trabajo armonioso.

En lo que se refiere a los mecanismos de coordinación y comunicación, la experiencia de 2008 presentó fundamentalmente dos. En un primer momento, se optó por realizar plenarios al final del día. En ellas se comunicaba el trabajo que se había realizado en la jornada y los avances en el procesamiento de los datos, se concertaban las reuniones para el día siguiente, tanto con autoridades como con personal de CASTIC. En un segundo momento, ya en Lima, se realizaron reuniones semanales, pero también se usaron las herramientas informáticas como el correo electrónico, mediante el cual los miembros del equipo se mantuvieron en contacto e informados acerca de los avances. No obstante, debido a las diversas ocupaciones de cada uno y el poco tiempo disponible, el ritmo de trabajo fue más lento.

Respecto de este segundo punto, el trabajo en Lima se centró en culminar la redacción del documento y preparar la presentación para las autoridades, profesores y alumnos de la PUCP, así como para los representantes de la compañía minera Antamina y los profesionales de CASTIC. Sin embargo, las condiciones de trabajo serían distintas, pues no se podría mantener el ritmo que se tuvo en campo. En consecuencia, un factor relevante en esta etapa de trabajo fue la capacidad del equipo para adaptarse a las nuevas condiciones. Se puede concluir que hubo una buena capacidad de adaptación, pues los liderazgos en cada grupo y en general de todo el equipo salieron a relucir para mantener el ritmo de trabajo y asegurar una buena presentación ante los actores ya mencionados. De igual manera, los profesores encargados del proyecto hacían lo propio, coordinando con el líder del equipo, para lograr una alta calidad en el producto y la presentación.

Finalmente, la etapa de consolidación permitió a los estudiantes trabajar de manera más productiva y eficiente, tanto en Huaraz como en Lima. Sin embargo, este logro no hubiese sido posible sin la legitimación de los roles y metas, y el desarrollo de las relaciones interpersonales en la primera semana de trabajo de campo (etapa de adaptación). La disposición de los

¹⁹ Antes de realizar el viaje a campo, el equipo solo tenía pensado diseñar y aplicar encuestas y entrevistas a las personas reubicadas por la compañía minera Antamina, mas no elaborar un documento integral que complemente los resultados con los factores diagnosticados en torno al problema y conclusiones preliminares. Dicho plan de trabajo cambió sobre la marcha tras el primer contacto con la realidad del problema.

integrantes del equipo por definir procedimientos, estrategias y métodos para lograr su fin permitió que los estudiantes pasen a redefinirse de un grupo a un *equipo* de trabajo. El debate en las plenarios realizadas al finalizar cada día permitió, en la etapa de consolidación, que los roles y metas definidas sean aceptadas por todos los integrantes y que se lograra avanzar con un objetivo común y en un ambiente grato.

DISOLUCIÓN

El trabajo realizado por el equipo a lo largo de las semanas previas al viaje y durante las dos en el campo tuvo como resultado inmediato un documento en el cual se plasmaron los hallazgos de la investigación respecto de los factores económicos y sociales que incidieron en la capacidad de las familias reubicadas para lograr éxito económico y social. Se trató de un documento breve, pero significativo. De hecho, recogió no solo los datos obtenidos a través de las encuestas, sino también las percepciones y opiniones de algunos representantes de las familias reubicadas. El documento se entregó a los miembros de CASTIC y a la FGAD, y sus hallazgos se difundieron en los espacios proporcionados por la universidad.

Luego de cumplido el objetivo de entregar el documento a la ONG y difundir los hallazgos y la experiencia en la comunidad universitaria, el equipo finalizó formalmente las labores. Los alumnos, los profesores, la FGAD y los miembros de la ONG que actuó como contraparte quedaron satisfechos con el trabajo realizado y con los elementos hallados por el equipo en la investigación. A pesar del poco tiempo con que se contó, los problemas iniciales de coordinación y la poca experiencia de los alumnos, se abordó la tarea con profesionalismo y seriedad. Este hecho conllevó el logro de resultados positivos.

CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

La teoría acerca del trabajo en equipo señala que solo aquellos equipos que han tenido éxito en su trabajo logran llegar a la etapa de consolidación y disolución. En este sentido, el equipo de Comunidades de Aprendizaje 2008 logró llegar a esas etapas y cumplir con los objetivos trazados: culminar el recojo y procesamiento de la información y la elaboración de un documento recopilatorio; así como difundir la experiencia en el ámbito universitario y consolidar la Facultad de Gestión y Alta Dirección como la principal promotora de la Responsabilidad Social Universitaria al interior de la comunidad universitaria.

Como toda primera experiencia, la experiencia de Comunidades de Aprendizaje 2008 ha sido una fuente considerable de aprendizaje. Los alumnos participantes, la FGAD, el CEGAD, las organizaciones que actuaron como contraparte, los profesores, y todos quienes estuvieron, en mayor o menor medida, involucrados en ella, han obtenidos valiosas lecciones para el futuro. A continuación se reseñarán las lecciones aprendidas en relación con la importancia del trabajo en equipo para el logro de objetivos.

En primer lugar, tal como señala la teoría acerca del trabajo en equipo, la claridad de objetivos es un factor crucial, pues de ella dependen, según lo apreciado en esta experiencia, dos temas fundamentales: (i) la maximización del tiempo y el esfuerzo invertido; y, en un primer momento, (ii) la disminución de la incertidumbre y el incremento de la confianza por parte de los miembros del equipo. Ambos factores son de vital importancia para asegurar el buen funcionamiento y alcanzar resultados positivos.

En segundo lugar, el flujo permanente de información entre los diferentes actores involucrados es fundamental para que un equipo trabaje efectivamente. En esta experiencia se observa que hubo dispersión de esfuerzos en el inicio, debido a la falta de comunicación entre la compañía minera, los profesores y los alumnos. Esta limitación llevó a la necesidad de adaptar e incluso desechar parte de los instrumentos de recolección de información preparados. Asimismo, la comunicación y la confianza al interior del equipo son también de especial importancia, pues si bien no se pueden evitar ciertos conflictos, esos elementos son de gran ayuda para resolverlos. En ese sentido, se debe procurar evitar el pensamiento y deseo individuales: la conciencia de equipo debe prevalecer.

Finalmente, el cumplimiento de las diferentes tareas que implica el trabajo que se realizará depende de la calidad del equipo como tal, pero también de que el proceso de división del trabajo y asignación de roles se lleve a cabo adecuadamente. En ese sentido, se debe cuidar que haya equilibrio entre elementos como el nivel de afinidad, la complementariedad de habilidades y talentos, y las exigencias del trabajo. Se debe entender que no siempre se debe trabajar con quien uno se siente mejor, sino con quien puede hacer un mejor trabajo. Desde luego, este principio significa que la voluntad de aportar y pensar en equipo debe caracterizar todos sus miembros.

Con los elementos mencionados, y otros que de seguro son importantes también y van en el mismo sentido, existen más probabilidades de realizar un buen trabajo en equipo, independientemente de la naturaleza de los problemas que se puedan presentar. El caso de la experiencia 2008 es una muestra de que no solo las capacidades, sino también la voluntad y la conciencia de equipo, son importantes para trabajar en grupo exitosamente.

OPINIÓN DEL DOCENTE: ROBERTO RAMIREZ (PUCP²⁰)
DESEMPEÑO COLECTIVO: LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS
PRIMERAS EXPERIENCIAS DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

El presente artículo sistematiza el trabajo de campo desarrollado en el distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Áncash, con la participación de catorce alumnos pertenecientes a las dos (promociones con que contaba la facultad en aquel entonces).

A lo largo de la sistematización de dicha experiencia se encuentran descritas cada una de las etapas del desarrollo de equipos: formación, tormenta, establecimiento de normas y desempeño²¹. Ahora, es difícil poder colocar las etapas de manera única o adecuada, pues el desarrollo de un equipo está afectado por variables externas, que lo hacen moverse de una etapa a otra. Así lo muestra el mismo desarrollo del trabajo de campo, que presenta serias dificultades, inclusive para pasar por el cierre de una de las aplicaciones y tener que reestructurar los equipos conformados inicialmente.

Si bien se mencionó que a pesar de las dificultades la experiencia desarrolló las diferentes etapas que atraviesan los equipos, debe hacerse una anotación: el trabajo grupal carece de una etapa. Entre las etapas de formación y adaptación estaría faltando una que sería la de “tormenta”, pues existen factores externos críticos que influyen en el desarrollo de la tarea que se realizará.

Otros aspectos que afectan el desarrollo de los equipos son, entre otros, la pobre comunicación con las empresas participantes que actuaron como contraparte del proyecto, pues esto dificulta el desarrollo de la tarea. Si bien esta pobre comunicación está considerada en el documento como parte de la etapa de formación, equivale a una etapa de tormenta. De hecho, es determinante para que el equipo pueda realizar las tareas de forma eficiente.

Parte de la estructura de este equipo es poder lograr esta comunicación. Cabe resaltar que la etapa de formación se da en el momento de la creación del equipo, y las tareas que realizará, así como la asignación de roles y la designación de un alumno coordinador, forman parte de esta etapa.

Asimismo, la poca claridad de los objetivos que se pretenden alcanzar y la disponibilidad de ambientes durante el período vacacional son condicionantes externas a la labor del equipo: ambos aspectos forman parte de la etapa de tormenta también.

La cancelación por parte de Doe Run y la reformulación de ambos equipos en uno solo los hacen retroceder de una etapa de adaptación a una etapa de tormenta, en la cual nuevamente se deben restablecer los aspectos de estructura y roles de cada miembro del equipo.

Cabe por lo tanto hacer algunas preguntas que se relacionan con la eficacia del trabajo desarrollado: ¿de haber funcionado de manera diferente los factores externos, se habría afectado el resultado final de la investigación?

²⁰ Al momento de esta publicación, el profesor Ramirez ya no se encuentra entre nosotros debido a su lamentable fallecimiento. Con esta publicación queremos recordarlo y agradecer sus enseñanzas y aportes en la formación de estudiantes universitarios.

²¹ Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson-Prentice Hall, p. 371.

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: ONG CASTIC

DESEMPEÑO COLECTIVO: LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

En 2008, dentro del marco de elaboración de línea base del Proyecto para el Desarrollo Productivo, Iniciativas de Negocios de Emprendimiento e Inclusión Social de las Familias Reubicadas en San Marcos, Huari-Ancash, el CASTIC contó con la participación de catorce estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. De su intervención se puede destacar lo siguiente:

- Como un aspecto previo es importante mencionar que las familias intervenidas, al ser familias «reubicadas», tienen la particularidad de considerarse familias con derechos de ser asistidas por la compañía minera Antamina, y la información que brinden puede ser tergiversada. En este sentido, el trabajo de estrategias de intervención en la obtención de información era clave para lograr una línea base lo más cercana a la realidad.

En relación con el aspecto previo mencionado, se pudo percibir que el trabajo organizativo fue bastante positivo, pues giró sobre la base de la organización interna de los estudiantes e incluyó al equipo técnico de CASTIC. Como entidad ejecutora del proyecto, CASTIC contaba con todo un conocimiento previo de la realidad local y de cada familia reubicada en particular, con lo cual los estudiantes complementaron el aspecto de estrategias de intervención con cada familia.

- Inicialmente se pensó que el idioma podría ser una dificultad marcada, ya que la mayoría de las familias, pese a entender el castellano, prefieren conversar en quechua. Sin embargo, este aspecto fue superado por los estudiantes, al adecuar su intervención en campo con un lenguaje sumamente sencillo y llegando a aprender frases básicas del quechua. Esto último les ayudó a lograr empatía con las familias reubicadas.

Se pudo apreciar que, día a día, las reuniones de coordinación en equipo, antes y después de las salidas al campo, les ayudaron mucho a superar dificultades y mejorar la intervención, y sobre todo a lograr una buena sistematización del trabajo realizado.

Al leer el informe final, CASTIC apreció el buen trabajo realizado por los estudiantes. Por ello, participamos con mucho interés de la difusión de estos resultados en la PUCP, donde de manera clara se expusieron los resultados. Tanto nosotros como nuestra entidad financiera, Antamina, quedamos satisfechos del excelente trabajo realizado por este grupo de estudiantes.

Finalmente, no nos queda sino felicitar la iniciativa de los docentes de la PUCP por la inclusión de los estudiantes en este tipo de trabajos que definitivamente serán de mucho beneficio para su futuro profesional.

Teresa Angélica Oroya Ramírez
Directora ejecutiva ONG CASTIC

4.2 INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL: EL CASO DEL SECTOR SALUD EN LA ZONA DE LOMAS DE ZAPALLAL EN EL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA

AUTORES:

ÁNGELA PAJUELO VILLÓN, GABRIELA MERINO ARÉVALO, GUILLERMO TREFOGLI WONG, KARINA MORALES CHOQUEHUANCA

REDACTORES:

HELLE LÓPEZ VALLADARES, JUAN CARLOS RIVERO ISLA, ROMMY MARTÍNEZ GHIGGO, VÍCTOR TORRES BALCÁZAR

INTRODUCCIÓN

Luego de una década de violación de derechos humanos, corrupción generalizada y concentración económica y política de los poderes del Estado, el Perú migró hacia una nueva etapa. Esta se caracterizó por una serie de aspectos que motivaron la estabilización del orden político, la mejora de los indicadores macroeconómicos, la reducción de los niveles de pobreza y el surgimiento de una serie de reformas como la descentralización, que se dio al amparo de la Ley de Bases de Descentralización.²²

Precisamente, esta reforma representa el marco referencial del presente documento, dado que el nuevo impulso proporcionado a la descentralización provocó el empoderamiento de los gobiernos locales (provinciales y distritales), así como la creación de los gobiernos regionales. En este contexto, los gobiernos subnacionales asumen el rol protagónico de ser promotores del desarrollo económico dentro de sus jurisdicciones y, para tal efecto, se les transfirieron competencias y recursos económicos. Entre ellos se encuentra la municipalización de la educación y la salud, antes competencias del gobierno central y sus ministerios.

Respecto del sector salud, la descentralización se inició en el año 2003 y se desarrolló en dos etapas. La primera trasladó funciones a los gobiernos regionales, entre los que se incluyó la región de Lima. Sin embargo, quedó pendiente la transferencia a Lima Metropolitana, a la que se consideró como de régimen especial.

La segunda, que se inició en el año 2007, transfirió las funciones de la gestión de atención primaria a los gobiernos locales. Dicha transferencia debía realizarse en la forma de «proyectos piloto». Para el caso del ámbito local, este proceso recién está comenzando, y eso implica que la gran mayoría de municipalidades provinciales y distritales deberán acreditar que cuentan con las capacidades técnicas, los recursos financieros y la infraestructura en salud suficiente como para ejecutar de modo efectivo estas nuevas funciones.

Adicionalmente, el marco legal de este nuevo proceso de descentralización también reglamenta lo concerniente a la participación ciudadana en temas de concertación, evaluación y rendición de cuentas. De este modo, los gobiernos subnacionales están obligados a promover la participación de la ciudadanía, con lo que se generan espacios para la incidencia pública desde la esfera de la sociedad civil.

²² La ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, fue promulgada por el Congreso peruano en el año 2002.

En este escenario, los alumnos y egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por medio de las Comunidades de Aprendizaje, se involucraron en proporcionar un aporte académico a la Municipalidad de Puente Piedra en relación con el rol que le compete como integrante de la sociedad civil. De este modo, gracias al trabajo de un grupo de alumnos y la colaboración del Centro de Investigación y Promoción del Buen Gobierno (PROGOBI), una asociación conformada por ex alumnos de dicha facultad, se logró desarrollar una investigación acerca de las principales demandas de salud provenientes de una población específica del distrito de Puente Piedra.

A inicios de 2010, la sistematización de los datos encontrados fue un aporte valioso para desarrollar un pronunciamiento desde la comunidad universitaria sobre una problemática específica que aqueja a los asentamientos humanos en la zona de Lima norte. En este sentido, el propósito de este nuevo trabajo, que aprovecha la data ya recopilada, es mostrar cómo a partir de evidencia empírica se puede generar un documento base que permita a los alumnos universitarios incidir sobre algunas de las fases del ciclo de las políticas públicas²³ a cargo de un gobierno local distrital.

La investigación citada contiene un diagnóstico inicial sobre la situación de la salud en el sector de Lomas de Zapallal y tuvo como objetivo reducir las brechas de información de las demandas de salud de la población. Por ello, dicho diagnóstico nace a partir de la ausencia de información especializada y focalizada para el ámbito zonal de cada distrito en instituciones como el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y de la falta de recursos de la municipalidad local para recoger este tipo de información. Así, la aplicación de encuestas y entrevistas encontró las necesidades y los problemas en temas de salud de quince asentamientos humanos.

El documento producto de tal investigación representa una oportunidad para desarrollar una serie de intervenciones en políticas públicas que contribuyan al bienestar de una población específica. Sin embargo, la asignación de recursos, implementación y posterior evaluación de una política pública dependen de la voluntad de las autoridades. Por ello, el presente trabajo busca mostrar un modelo de intervención conjunta de la comunidad universitaria, las entidades públicas y los habitantes de los diversos asentamientos humanos. Su característica principal es el intento de mostrar las herramientas ideales para dar inicio a una política pública que atienda efectivamente las demandas de la población.

METODOLOGÍA

La información se ha convertido en un soporte necesario para la toma de decisiones durante el ciclo de las políticas públicas. De hecho, permite identificar el problema que debe ser revertido, las alternativas de solución y los espacios de mejora. Para hacerlo con claridad, una de las herramientas utilizadas es el diagnóstico situacional. Este describe e interpreta la información recolectada de una determinada realidad en el contexto de una organización, un programa o un proyecto.

²³ Si se considera la metodología de Guy Peters, propuesta en *The policy capacity of the government*, se tiene que la política pública abarca las siguientes fases: (i) definición del problema, (ii) ingreso a la agenda, (iii) formulación, (iv) legitimación, (v) aprobación y asignación de recursos, (vi) implementación y (vii) evaluación. En lo que concierne a este documento, los autores esperamos que la información presentada defina y delimite los problemas existentes en el sector salud en Lomas de Zapallal y pueda ingresar a la agenda de la administración actual de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra. El resto de las fases serán competencia tanto de esta entidad pública como de los ciudadanos del distrito.

El presente capítulo abordará el proceso de elaboración del diagnóstico situacional a cargo de alumnos de pregrado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, en el marco del Proyecto Comunidades de Aprendizaje. Dicha herramienta permitió que la Municipalidad de Puente Piedra conozca las necesidades en temas de salud de un sector del distrito.

ETAPAS DE LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El equipo de alumnos de la Comunidad de Aprendizaje que trabajó con la Municipalidad de Puente Piedra realizó una serie de tareas en la siguiente secuencia: en primer lugar, la selección de los alumnos para la conformación del equipo del proyecto; en segundo lugar, la identificación del problema, el diseño del plan de trabajo y la preparación para el estudio de campo; en tercer lugar, el desarrollo del trabajo de campo; y, finalmente, la generación y difusión de conocimiento.

ETAPA 1: DISEÑO DEL PLAN DE INTERVENCIÓN, NEGOCIACIONES Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El objetivo de esta etapa fue definir el producto esperado por la Municipalidad de Puente Piedra y diseñar el plan de trabajo. Se iniciaron las negociaciones entre los alumnos y el gobierno municipal. A partir de allí, el equipo profundizó en el tema de salud y complementó sus investigaciones con el apoyo de profesionales expertos. Luego, presentó una propuesta sobre la base de las recomendaciones previas de los funcionarios públicos. Posteriormente, se elaboraron y validaron los instrumentos de recojo de información.

Gráfico 5. Ciclo de intervención

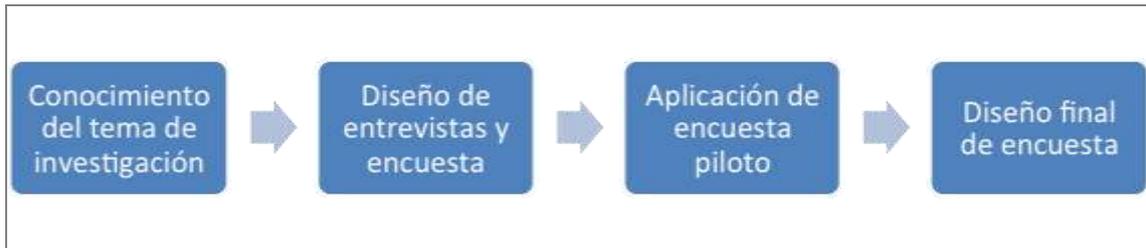


Una vez definido el producto, se revisó información documentada a la luz de los nuevos cambios que se estaban realizando en el gobierno local en relación con el proceso de descentralización y municipalización de los servicios de salud. Asimismo, se revisaron las teorías sobre los factores que inciden en el tema de la salud para la elaboración de herramientas de recojo de información más apropiadas a la problemática. Esta última tarea se realizó en colaboración con especialistas en herramientas cualitativas y cuantitativas.

ETAPA 2: ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA RECOJO DE INFORMACIÓN

Este proceso contó con la asesoría de profesores de la PUCP, quienes ayudaron en la determinación del muestreo, así como en el diseño y validación de los instrumentos de recojo de información. Estos instrumentos fueron los siguientes: entrevistas, encuestas y grupo focal. Se planificaron entrevistas con especialistas en gestión pública, médicos, enfermeras y dirigentes de los asentamientos del sector Lomas de Zapallal; encuestas a 400 familias de dichos asentamientos; y un grupo focal con enfermeras, dirigentes y madres de familia de la zona.

Gráfico 6. Proceso de elaboración de herramientas para el recojo de información



ETAPA 3: APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Durante la tercera etapa, se aplicó una encuesta piloto que buscaba detectar cualquier tipo de inconveniente, con la finalidad de ajustar su presentación o su contenido. Una vez hecho esto, se inició con la aplicación de 400 encuestas representativas. Dado que dentro del sector de Lomas de Zapallal existen diversos asentamientos, se procedió a utilizar muestras proporcionales de acuerdo con el número de habitantes de cada zona.

Para la aplicación de las encuestas se contactó a los dirigentes, quienes facilitaron el acceso a los asentamientos y fueron una referencia importante para entablar lazos directos con los encuestados. Para realizar el grupo focal se convocó a vecinos de la zona y a profesionales de la salud para profundizar en ciertos temas. Asimismo, se invitó a una enfermera que trabajaba en la Municipalidad de Puente Piedra y a dirigentes de tres asentamientos del sector.

ETAPA 4: SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DATA

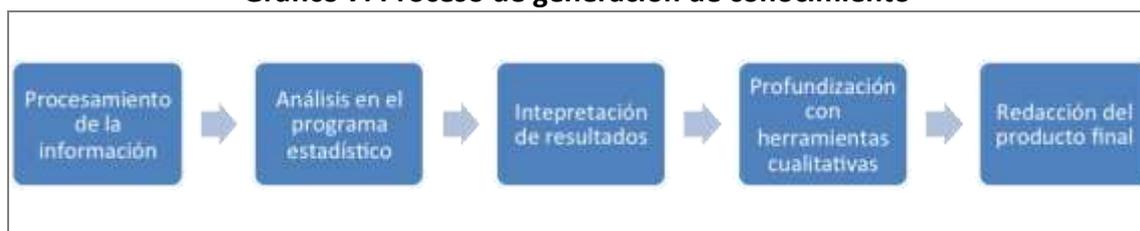
Finalizada la aplicación de encuestas, se dio inicio a la fase de procesamiento de la data obtenida en el trabajo de campo. Este procesamiento implicó el uso del programa SPSS y buscó principalmente encontrar relaciones entre posibles causas y efectos en la situación de salud de la población estudiada.

En concreto, esta etapa tuvo los siguientes objetivos:

- a. Generar un perfil del poblador de Lomas que muestre características demográficas (edad, sexo, nivel educativo y lugar de procedencia) y habitacionales (hacinamiento, calidad de la vivienda y situación de servicios básicos).
- b. Relacionar las características de las viviendas con las infecciones respiratorias agudas (IRAS) y las enfermedades digestivas agudas (EDAS) más comunes de la población.
- c. Formular y comprobar relaciones existentes entre las características demográficas y la situación de salud de la población.

Analizados los datos de las encuestas, se enriqueció el trabajo mediante la información obtenida en el grupo focal. De esta manera, se conocieron mejor las inquietudes de los pobladores, sus actividades diarias, sus preocupaciones sobre los problemas que presenta el territorio y sus propias alternativas de solución. Esta información nutrió la posterior redacción del documento.

Gráfico 7. Proceso de generación de conocimiento



ETAPA 5: ELABORACIÓN DEL PRODUCTO FINAL

Con la interpretación de los datos y los hallazgos del grupo focal, se ordenó la información y se inició la redacción del diagnóstico situacional. La estructura por la cual se optó fue la siguiente:

- a. Presentación del tema y objetivos del diagnóstico situacional.
- b. Metodología utilizada.
- c. Marco conceptual sobre salud pública.
- d. Características del distrito y del sector Lomas de Zapallal.
- e. Presentación de los hallazgos.
- f. Breves conclusiones.

ETAPA 6: PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Finalmente, el diagnóstico situacional se presentó y entregó a la Gerencia Municipal de Desarrollo Humano, encargada de la salud pública del distrito. Posteriormente, la presentación de los resultados se realizó en uno de los auditorios de la universidad y con el objetivo de exponer los resultados y las conclusiones del diagnóstico situacional, no solo a los funcionarios públicos sino también a la comunidad universitaria.

Por un lado, se trataba de exponer los hallazgos sobre la situación de la salud con el fin de facilitar la identificación de alternativas de solución y orientar la creación de estrategias de acción sustentadas y focalizadas en un grupo poblacional vulnerable y determinado. Por el otro, de conocer una propuesta de responsabilidad social universitaria que genere relaciones más estrechas entre las organizaciones y la universidad.

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

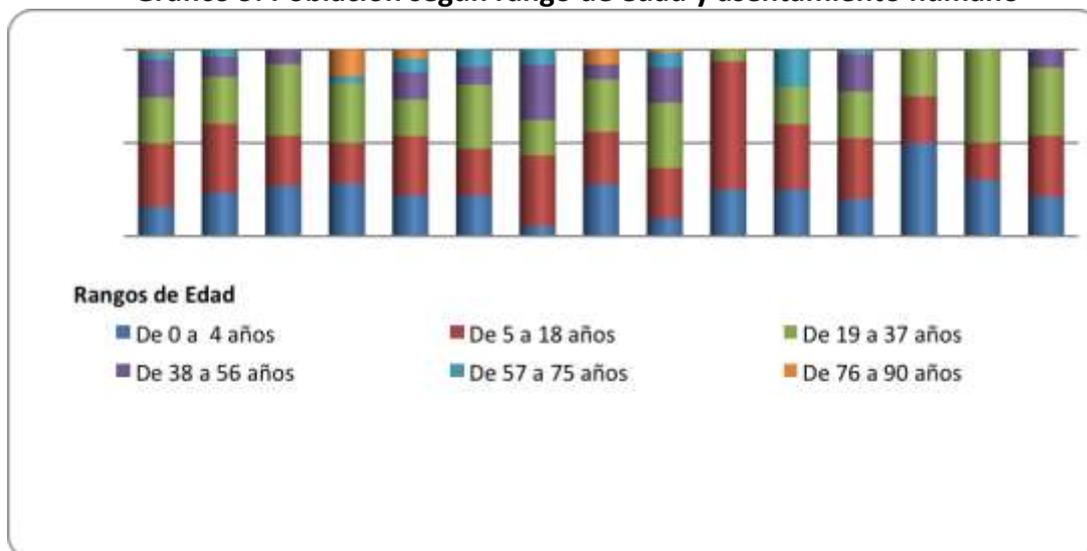
El trabajo de campo realizado permitió recoger una serie de datos del sector Lomas de Zapallal del distrito Puente Piedra. Los resultados del proceso se sistematizaron y presentaron en cuatro grandes bloques: (i) perfil del habitante de Lomas de Zapallal, (ii) factores que afectan la salud de los pobladores, (iii) demandas de salud y (iv) oferta de salud.

PERFIL DEL HABITANTE

Sobre la base de las cifras obtenidas, se puede caracterizar a los habitantes de Lomas de Zapallal como individuos con una edad promedio menor a los 37 años, de condición migrante y con secundaria incompleta. La mayoría posee una vivienda propia, trabajan de manera independiente y no cuentan con seguro de salud.

Acerca de los rangos de edad, el 33% de la población se encuentra entre los 5 y 18 años, mientras que el 26% entre los 19 y 37 años. De esta manera, más del 60% de la población tiene menos de cuarenta años de edad (incluyendo a los menores de cinco años). Además de la edad el análisis considera la variable asentamientos del sector y muestra que la zona de La Florida posee mayor porcentaje de población menor de edad, aproximadamente el 40%. Este y otros datos pueden ser apreciados claramente en el gráfico a continuación:

Gráfico 9. Población según rango de edad y asentamiento humano



Fuente: encuestas realizadas.

En lo concerniente al lugar de nacimiento de los pobladores de Lomas de Zapallal, solo una cuarta parte nació en Lima, mientras que las otras tres provienen de provincias. Este resultado guarda coherencia con el distrito, pues forma parte de uno de los bloques de Lima (norte) surgido como resultado de la migración del interior del país. En este sentido, no es extraño que más de dos tercios de su población la conformen personas que nacieron fuera de Lima. El factor de la migración y la conformación de un nuevo distrito en uno de los extremos de la capital ayudarán a comprender, más adelante, las características de las viviendas.

En cuanto a la formación educativa de los pobladores de Lomas de Zapallal, las características más destacables son que el 51% de la población no completó la educación secundaria; el 42%, cuenta con secundaria completa; y solo el 4% logró concluir educación superior técnica o universitaria. En relación con este último dato, se presentan diferencias respecto del promedio distrital, dado que el 37% de los pobladores de Puente Piedra cuenta con formación superior completa o incompleta.

El bajo grado de especialización de los pobladores de Lomas de Zapallal puede explicar el porcentaje de personas que trabaja de manera independiente y las labores a las que se dedican. Aproximadamente, el 46% de la población trabaja de manera independiente y desarrolla labores como chofer de combi, mototaxi, cobrador o vendedor ambulante, entre otros. Si a este análisis se añade la variable sexo, los resultados arrojan que si bien el 42% de mujeres posee un trabajo independiente, el 38% se dedica a las actividades del hogar.

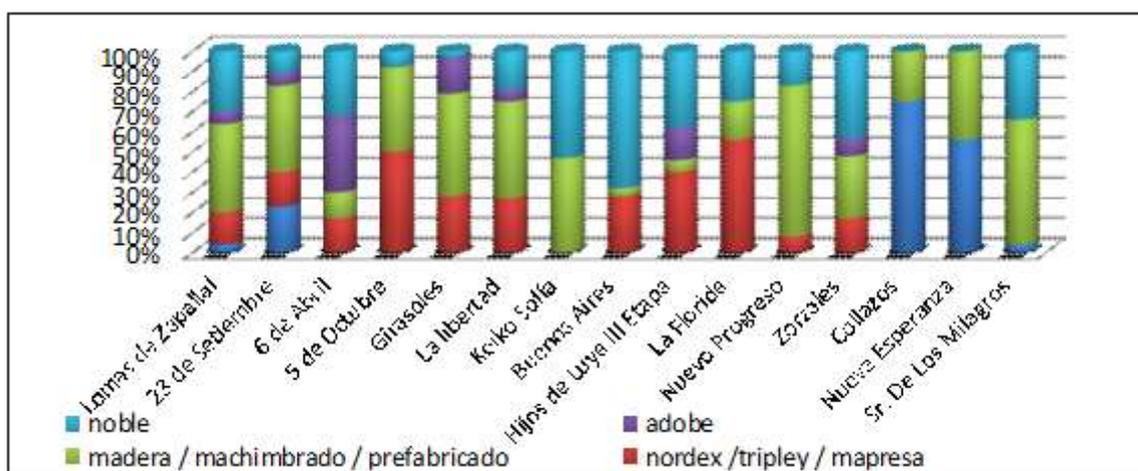
En relación con los seguros de salud, el 56% de la población no cuenta con ningún seguro de salud, mientras que del grupo que afirmó contar con algún tipo de seguro, solo el 24% manifestó estar afiliado al seguro integral de salud (SIS).

FACTORES QUE AFECTAN LA SALUD

Acerca de los factores que inciden sobre la salud, se expondrá la influencia que ejercen las características de las viviendas (metraje, número de habitantes y materiales que constituyen sus paredes, techos y pisos) y los servicios públicos sobre la salud de los pobladores del sector. Las viviendas se caracterizan por ocupar en promedio (54% de viviendas) un espacio de 91 metros cuadrados y albergar entre tres y cuatro individuos. El área abarcada por las viviendas y el número de habitantes dan indicios de la presencia de hacinamiento en el sector estudiado. Si a este hecho se suma que los ambientes de las casas se encuentran separados por aglomerado, cartones y plásticos, materiales que carecen de mantenimiento, se puede deducir que las viviendas no ofrecen las condiciones de higiene más adecuadas.

En cuanto a los materiales que constituyen dichas viviendas, las **paredes** son preferentemente de machimbrado (45%) o ladrillo (28%). Sin embargo, casos como los de los asentamientos Eliseo Collazos y Nueva Esperanza presentan un mayor porcentaje de viviendas con paredes de cartón o esteras (75%). Una explicación de esos resultados es que ambos asentamientos representan zonas recién establecidas en comparación con los demás, que han surgido como ampliaciones de asentamientos ya existentes.

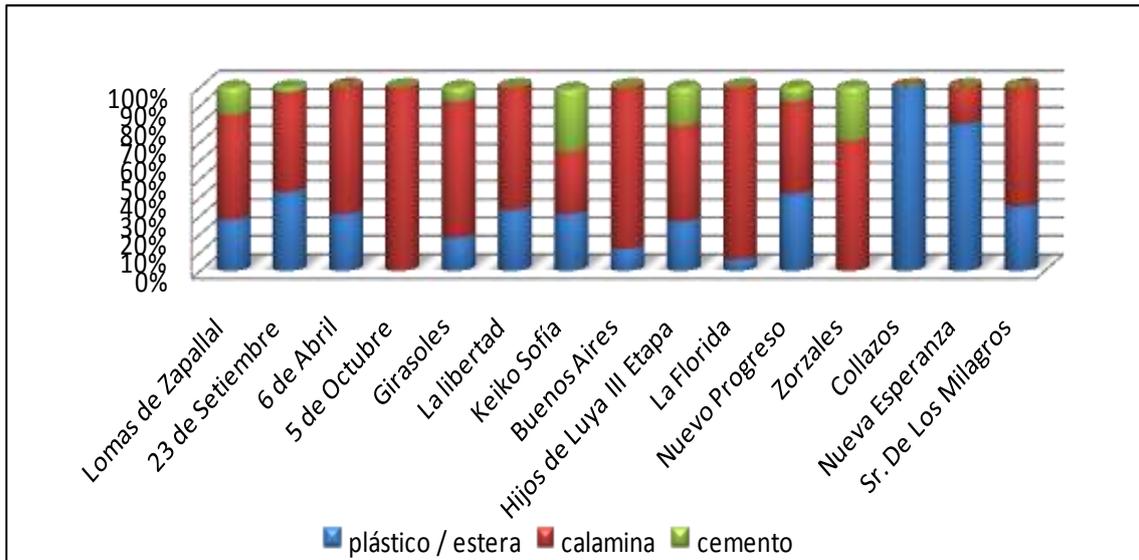
Gráfico 10. Material de las paredes de las viviendas por asentamiento



Fuente: encuestas realizadas.

En relación con el material de los **techos** de las viviendas del sector, la principal característica es que el 89% está conformado por esteras con plásticos o calaminas. A ello hay que agregar que el porcentaje de viviendas que solo cuenta con techo de estera con plásticos es del 30% aproximadamente. Estos resultados muestran, como en el caso anterior, que las condiciones de las viviendas son desfavorables e incluso sitúan en un estado de emergencia a la salud de gran parte de la población del sector, al exponer a sus habitantes a las inclemencias del clima.

Gráfico 11. Material de los techos de las viviendas por asentamiento

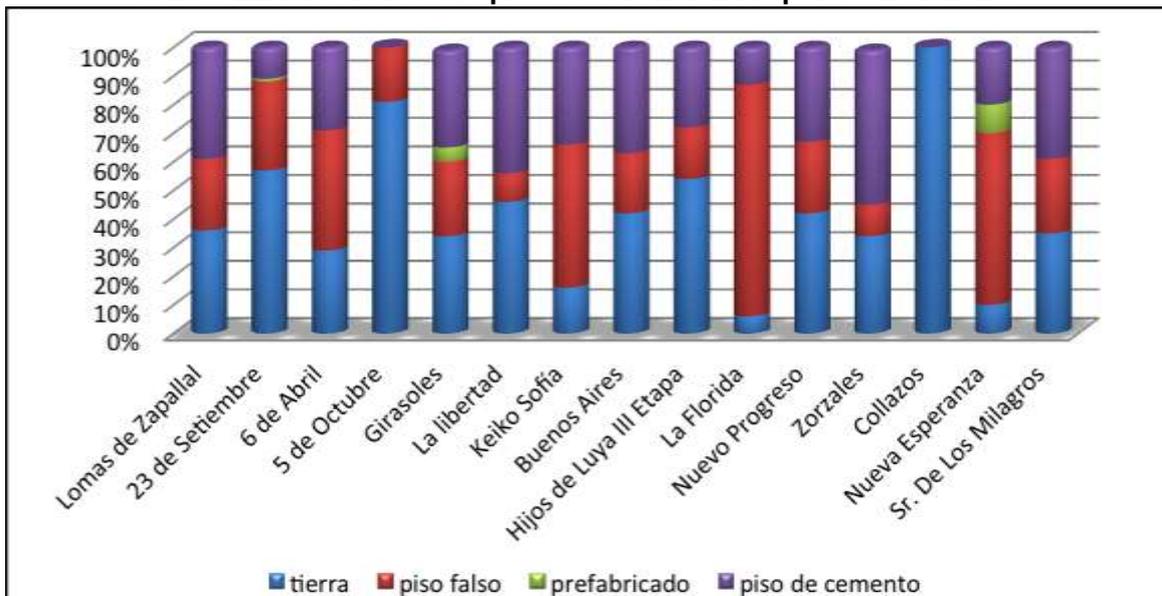


Fuente: encuestas realizadas.

Sobre las características que predominan en los **pisos** de las viviendas, el 40% son de tierra. Si a ello se agrega el porcentaje de viviendas con piso falso, se obtiene que el 67% de las viviendas de Lomas de Zapallal que cuentan con pisos que facilitan la presencia de problemas de salud en los habitantes del sector (enfermedades respiratorias, transmisión por parásitos e infecciones). El *grupo focal* rescató el hecho de que, en épocas de lluvia, los pisos de tierra se vuelven lodo y ello complica los hábitos de higiene.

Adicionalmente, se debe considerar que en los asentamientos Eliseo Collazos y 5 de Octubre se ha encontrado un elevado porcentaje de viviendas con pisos de tierra, con un 100 y un 81%, respectivamente. Por otro lado, tanto en 23 de Septiembre como en La Florida la presencia de piso falso es mayor al 90%.

Gráfico 12. Material de los pisos de las viviendas por asentamiento



Fuente: encuestas realizadas

En lo que respecta a los servicios públicos de agua y desagüe, sus condiciones son igual de alarmantes. La mayoría de las viviendas del sector cuentan con el **servicio de agua potable** instalado dentro de sus viviendas (95%). Sin embargo, este dato no garantiza que se presenten buenas condiciones en dicho servicio, ya que existen problemas en algunas zonas. Estos se deben, principalmente, a las malas instalaciones o al mal uso de las cañerías (a pesar de que SEDAPAL, al momento de realizar las instalaciones, puso como requisito la asistencia de las madres del hogar a «charlas informativas» acerca de las formas adecuadas de instalación de cañerías y cuidado de dichas instalaciones).

En el caso de los asentamientos que carecen de servicio agua, la compran a sus vecinos con una frecuencia aproximada de dos veces por semana. El agua comprada es almacenada en baldes, en su mayoría de plástico. Si es que no se hace un adecuado mantenimiento de los envases, esta forma de almacenamiento genera un foco infeccioso.

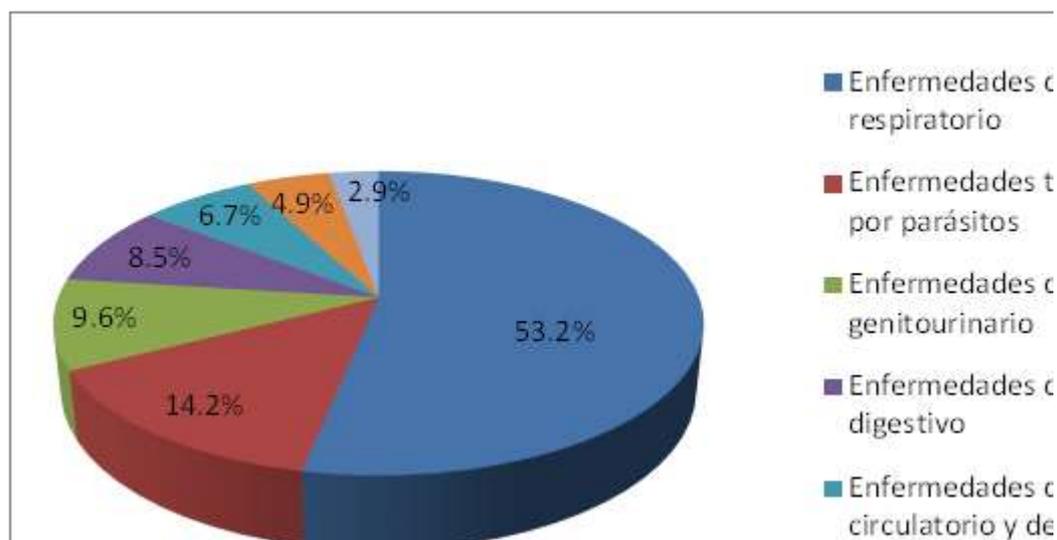
En lo referente al **sistema de saneamiento**, el 85% posee una red de desagüe completa, con inodoro incluido, mientras que un 9% cuenta con el sistema de saneamiento instalado en sus hogares, pero aún utiliza silos como servicios higiénicos. Esta situación se debe tanto a la falta de recursos para equipar con inodoros los servicios instalados como a la ausencia de una cultura higiénica y predominio del patrón cultural existente. En el caso del asentamiento Señor de los Milagros, por ejemplo, el 36% de las viviendas poseen instalado el servicio de desagüe, pero sus habitantes siguen utilizando silos. Ejemplos similares son los casos de los asentamientos 5 de Octubre y Eliseo Collazos, donde dicha cifra alcanza el 25% del total de viviendas.

Se puede concluir que los materiales de las viviendas del sector Lomas de Zapallal son precarios y exponen la salud de los pobladores a los factores climáticos y diferentes focos infecciosos. La precariedad de las viviendas y el uso ineficiente de los servicios de agua y desagüe permite afirmar que la salud de sus pobladores es altamente vulnerable.

DEMANDA DE SALUD

Acerca de los problemas de salud que padece la población del sector, se presentarán las principales enfermedades que los aquejan, la frecuencia con la que se presentan y los factores externos que pueden ayudar a explicar su presencia. Según el estudio realizado, las enfermedades respiratorias son las predominantes entre la población del sector y representan el 53% del total. En segundo lugar se encuentran las enfermedades parasitarias con un 14% y las genitourinarias con un 10%.

Gráfico 13. Tipos de enfermedades presentes



Fuente: Encuestas realizadas

Tras un análisis detallado, se puede afirmar que las enfermedades respiratorias están conformadas por gripe común, faringitis, sinusitis, laringitis, amigdalitis, bronquitis, neumonía, alergias y asma, entre otras. De ellas, la gripe común es la que ejerce más presencia entre los pobladores, pues representa un 59% del total. Asimismo, otra enfermedad relevante dentro de esta categoría es la bronquitis con un 22%. A ella le siguen la amigdalitis, la sinusitis, la laringitis y la faringitis, que en conjunto representan el 8%.

Por otro lado, las enfermedades transmitidas por parásitos son la diarrea, parasitosis, intoxicación alimentaria, tuberculosis y varicela, entre otras. De este grupo, la diarrea es la que tiene más presencia, pues el 58% de la población la padece. En segundo lugar se encuentran la parasitosis con 15%, y la intoxicación alimentaria y varicela con 11%.

Las enfermedades genitourinarias, que constituyen el tercer grupo de enfermedades con mayor presencia, están representadas principalmente por las infecciones urinarias y las infecciones vaginales, que representan el 55% y el 16%. Se debe mencionar que estos tres tipos de enfermedades son las de mayor presencia, tanto en todo el sector como en cada asentamiento humano. Sin embargo, existen casos en los que los porcentajes que representan estas tres categorías alcanzan puntos máximos como el de La Florida, donde el porcentaje de las enfermedades respiratorias llega a alcanzar el 75%, y el de Collazos, donde las enfermedades del tipo parasitarias representan el 50%.

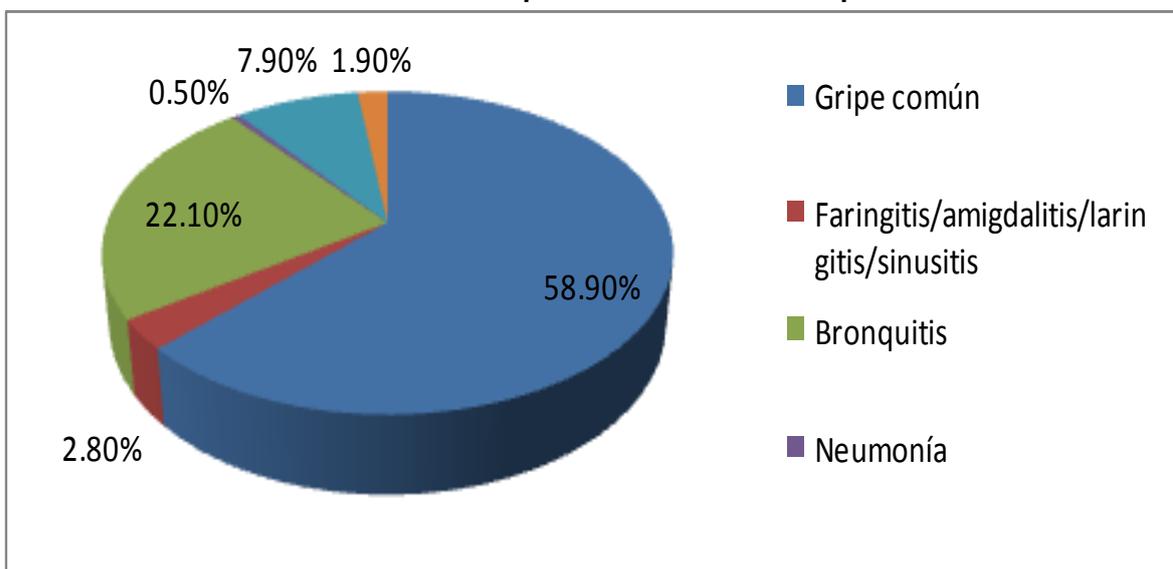
- **Enfermedades respiratorias**

Como se ha mencionado, las enfermedades respiratorias son las de mayor presencia en la población. De hecho, representan el 53% de las identificadas y alcanza incluso los 75 puntos porcentuales en La Florida. De las enfermedades que abarca, la gripe común y la bronquitis son las de mayor presencia, con 59% y 22% respectivamente. Por su parte, la amigdalitis, la sinusitis, la laringitis y la faringitis tienen una presencia en conjunto del 8%. Estas cifras evidencian que las enfermedades cuya atención debe priorizarse son la gripe común y la bronquitis.

Esta afirmación se sustenta en el hecho de que la gripe común representa más del 50% del tipo de enfermedades respiratorias en 9 de los 15 asentamientos y alcanza puntos máximos de 75%. Por su parte, la bronquitis representa entre el 20% y el 30% de las enfermedades respiratorias y llega a significar el 50% en el asentamiento 6 de Abril. Así, entre ambas, significan aproximadamente el 70% de las enfermedades respiratorias y alcanzan un punto máximo de 91% en casos como el asentamiento Los Girasoles.

En cuanto al resto de enfermedades respiratorias, tienen una presencia menor pero destacan en algunos asentamientos. Las alergias respiratorias en La Libertad representan el 18% del total de enfermedades respiratorias. Porcentajes similares se presentan en Hijos de Luya III Etapa con 15% y Eliseo Collazos con 25%. El asma representa el 22% de las enfermedades respiratorias en Nuevo Progreso y el 18% en Señor de los Milagros.

Gráfico 14. Principales enfermedades respiratorias



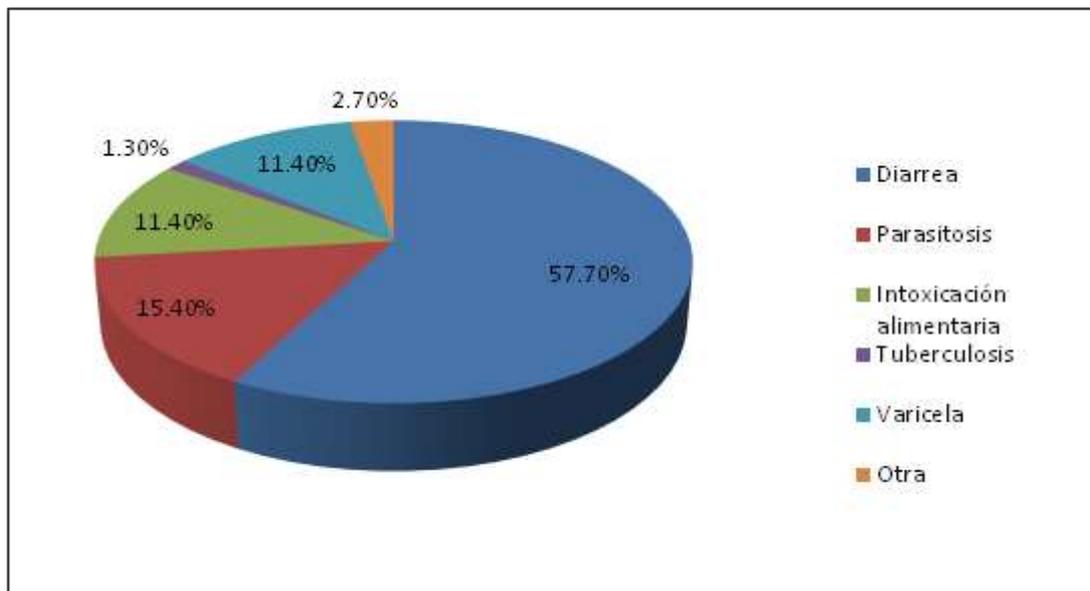
Respecto a la frecuencia de la enfermedad, el 25% de personas que sufren gripe común afirma que se le presenta una o dos veces al año; el 22%, entre tres y cinco veces al año; y el 18% cada mes o dos meses (seis a doce veces). Respecto a la bronquitis, el 27% afirma que la padece con una frecuencia de una a dos veces al año; el 21%, tres a cinco veces al año; y el 20%, cada uno o dos meses (seis a doce veces).

En relación con la influencia de factores externos a este tipo de enfermedades, el 40% del total que sufre gripe común tiene una vivienda con piso de tierra y el 29% piso falso. El 70% de las personas con resfrío común habita una vivienda con piso de tierra o piso falso. Asimismo, el 38% del total que padece bronquitis tiene una vivienda de piso de tierra y el 31% de piso falso. Al igual que con la gripe común, el porcentaje de personas que tienen piso de tierra y piso falso en sus viviendas es bastante elevado (60%).

- **Enfermedades transmitidas por parásitos**

Las enfermedades transmitidas por parásitos son las que le siguen en orden a las respiratorias. Dentro de estas, destacan las enfermedades diarreicas (58%), la parasitosis (16%) y la intoxicación alimentaria (11%).

Gráfico 15. Principales enfermedades transmitidas por parásitos



Fuente: Encuestas realizadas

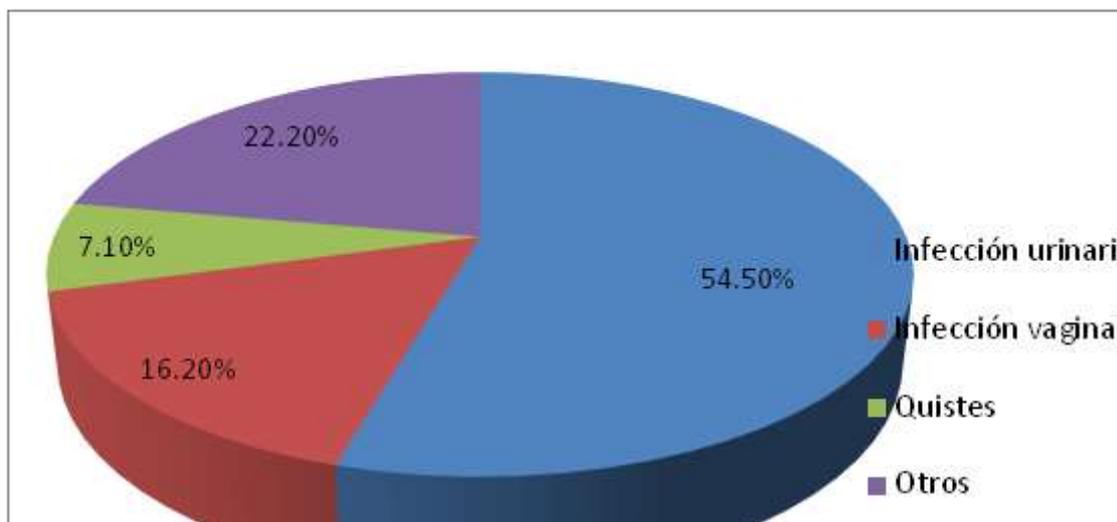
La mayoría de pobladores del sector de Lomas de Zapallal presenta como principal enfermedad parasitaria la diarreica, pero los niños menores de cuatro años son quienes la padecen en mayor porcentaje (74%). Según la frecuencia con la que se presenta algún tipo de enfermedad transmitida por parásitos, los pobladores afirman que padecen enfermedades diarreicas (33%) y parasitosis (48%) entre una y dos veces al año. En menor medida, existen personas que contraen estas enfermedades con una frecuencia de tres a cinco veces al año (19%).

En relación con las condiciones de la vivienda como determinantes de la salud, las características que se deben tomar en cuenta son los tipos de materiales con los que están construidas las viviendas: pisos, techos y paredes. Sobre los primeros, el 69% de todas las personas que sufren enfermedades transmitidas por parásitos posee piso de tierra o piso falso, mientras que el 30% piso de cemento. Sobre los segundos, el 86% del total de personas afectadas por estas enfermedades posee techos de plástico con estera o de calamina; mientras que el 14% techo de cemento. Sobre las últimas, el 75% de este grupo de personas posee paredes de cartón, nordex, madera o adobe; y solo el 25% paredes de material noble.

- **Enfermedades genitourinarias**

El 9% de las personas del sector de Lomas de Zapallal posee algún tipo de enfermedad genitourinaria. Al interior de este grupo, cerca del 55% tiene o ha tenido una infección urinaria en los últimos años. Esta enfermedad se presenta en similar proporción entre las mujeres de 19 y 37 años (31%) y los hombres del mismo rango de edad (30%).

Gráfico 16. Principales enfermedades genitourinarias



Fuente: Encuestas realizadas

Además, el 16% de mujeres de esta población padece infección vaginal, enfermedad causada principalmente por hongos y alergias a ciertos espermicidas o productos de higiene. Según los resultados de las encuestas, las mujeres que padecen esta enfermedad en mayor proporción son aquellas del rango entre 19 y 37 años (53%). Sin embargo, existe también un 27% de mujeres de entre 5 y 18 años que la padecen. Este dato evidencia que gozar de una vida sexual activa no es condición para padecerla, sino que basta con una higiene inadecuada para que se desate. Por otro lado, el 7% de las mujeres que sufre alguna enfermedad genitourinaria padece quistes, especialmente aquellas que se encuentran en los rangos de edad de entre 19 y 37 años (26%) y de entre 38 y 56 años (74%).

Acerca de la frecuencia con la que se presentan las enfermedades genitourinarias, el 38% de la población afirma que padece infección urinaria de una a dos veces al año, mientras que el 50% solo eventualmente. De la misma forma, el 43% del total de personas que presentan quistes manifestó que estos empezaron a aparecer a partir de 2009.

Para este caso en particular no solo influyen las características de la vivienda, sino también los servicios públicos con los que cuenta. Así, el 43% de las viviendas de las personas que sufren infección urinaria tiene pisos de tierra. Esta característica del piso se presenta en igual proporción al de aquellas mujeres que sufren infección vaginal (43%). Respecto de los servicios de agua y desagüe como determinantes de la salud, el 94% de personas con enfermedades genitourinarias cuenta con agua potable y el 79% con desagüe e inodoro en sus viviendas. Sin embargo, el 25% de las mujeres que sufren infección vaginal no cuenta con red pública de agua dentro de sus viviendas, sino que se abastecen de pilones o camiones cisternas. Finalmente, un 43% de ellas cuenta aún con silos como servicios higiénicos. Evidentemente, esta es una causa que explica la presencia de la enfermedad.

Si bien la oferta de salud en la zona se encuentra comprendida por el Centro Materno Infantil de Zapallal (CMI), el Hospital ESSALUD de Puente Piedra y las boticas y farmacias, la frecuencia con que los pobladores acuden a estos centros de salud varía de acuerdo con el tipo de enfermedad que presentan.

En líneas generales, cuando requiere atención en algún centro de salud el 36% del total de habitantes de Lomas de Zapallal acude al Centro Materno Infantil de Zapallal. Este es el centro de salud geográficamente indicado para la atención primaria de salud (APS). Sin embargo, un 28% asiste a una botica o farmacia y un 14% al Hospital EsSalud de Puente Piedra.

Por otro lado, la mayoría de las personas que padece de gripe común se atiende en boticas y farmacias (47%), mientras que lo hace en un porcentaje menor en el Centro Materno Infantil (29%). Por su parte, el 40% de las personas que sufren bronquitis se atiende en el Centro Materno Infantil y el 20% en boticas o farmacias. Así, para ambas enfermedades, que son las de mayor frecuencia al interior de las respiratorias en el sector, la atención en boticas y farmacias es importante.

En cuanto a los pobladores con enfermedades transmitidas por parásitos, el 39% se atiende en el Centro Materno Infantil de Zapallal (CMI); el 27% en boticas o farmacias de la zona; y el 12%, en el Hospital de Puente Piedra. De las personas que sufren enfermedades diarreicas, el 33% se atiende en el CMI y el 32% en boticas o farmacias. En cuanto al total de personas que sufren parasitosis, se atienden preferentemente en el CMI (59%) y en el Hospital de Puente Piedra (23%).

Por último, el 44% de las personas que se atendieron en el distrito por problemas de infección urinaria lo hizo en el Centro Materno Infantil y el 13% en el Hospital de Puente Piedra. De las mujeres que presentaron infección vaginal, el 56% se atendió en Puente Piedra y, de este total, el 30% lo hizo en el Centro Materno Infantil; el 15% en el Hospital de Puente Piedra; el 15% en el Hospital de la Solidaridad; y el 15% en boticas o farmacias.

Según el tipo de enfermedad, la mayoría del total de personas que sufren enfermedades transmitidas por parásitos (73%) le dieron tratamiento y lo siguieron totalmente. En menor proporción (12%) recibieron tratamiento pero lo siguieron parcialmente. Finalmente, el 15% no recibió tratamiento alguno.

En detalle, el mayor porcentaje (76%) del total de menores de edad que sufren enfermedades transmitidas por parásitos, ha recibido tratamiento y lo ha cumplido totalmente. En mucha menor medida el 13% no ha recibido ningún tratamiento. En el caso de las personas con un rango de edad de entre 19 y 37 años de edad, el 65% recibió tratamiento y lo cumplió totalmente, seguido de un 29% que lo continuó pero de manera parcial. Del total de personas de entre 38 y 56 años de edad, un 56% continúa el tratamiento de manera completa, mientras que un 38% no lo hace. Además, del total de personas de entre 57 y 75 años, de quienes se posee información, el 100% señala que concluye con el tratamiento.

En lo que refiere al lugar de atención, del total de personas que presentan enfermedades transmitidas por parásitos, el 39% se atiende en el Centro Materno Infantil de Zapallal (CMI); un 27% en boticas o farmacias de la zona; y un 12%, en el Hospital de Puente Piedra. De las personas que sufren enfermedades diarreicas, el 33% se atiende en el CMI; y el 32% en boticas o farmacias. Ambos establecimientos cuentan con porcentajes muy similares. En cuanto al

total de personas que sufren parasitosis, estos se atienden en el CMI (59%), en el Hospital de Puente Piedra (23%) u otros centros de salud.

Por otro lado, de las personas que presentaron infección urinaria, cerca del 75% se han atendido en Puente Piedra: 44% en el Centro Materno Infantil y 13% en el hospital. Cerca del 73% de ellos siguió totalmente el tratamiento que los médicos le prescribieron, mientras que un 17% lo hizo parcialmente y un 9% no lo hizo por falta de recursos económicos.

De las mujeres que presentaron infección vaginal, el 56% se atendió en Puente Piedra: 30% en el Centro Materno Infantil, 15% en el Hospital de Puente Piedra, 15% en el Hospital de la Solidaridad y 15% en boticas y farmacias. De los que se atendieron en cualquiera de estos centros de salud, el 62% cumplió con el tratamiento totalmente, mientras que un 15% lo hizo de manera parcial. Sin embargo, cerca del 32% de las mujeres que sufre infección vaginal no se atendió. Las causas de esa decisión varían, como la falta de recursos y el que no se hayan realizado por vergüenza. Esta última respuesta se explica porque, en el imaginario de dicha población, la infección vaginal se produce como consecuencia de la actividad sexual.

PROPUESTAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES PARA LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUENTE PIEDRA

Los hallazgos del trabajo de campo sobre el perfil de los pobladores del sector de Lomas de Zapallal y sobre los tipos de enfermedades más comunes han determinado una serie de propuestas de políticas públicas locales para ser implementados por la dicha gestión edil en el marco de la Ley Orgánica de Municipalidades.²⁴ Dichas propuestas de políticas públicas son lineamientos generales que tienen como fin mejorar la situación de la salud de los pobladores de la zona. Como se mencionó en la sección anterior, un porcentaje considerable de la población del sector Lomas de Zapallal padece enfermedades respiratorias (53%), enfermedades parasitarias (14%) y enfermedades genitourinarias (10%). Así, los hallazgos obtenidos por medio de encuestas, entrevistas y *grupo focal* determinaron los factores más importantes que causan estas enfermedades.

Un primer factor es la relación directa entre las características de las viviendas y las enfermedades más comunes. De este modo, el hecho de que las personas estén expuestas a la tierra o al polvo dentro de sus viviendas facilita la adquisición de enfermedades respiratorias. Por ejemplo, el 70% de las personas que sufren gripe común o padecen bronquitis cuenta con piso de tierra o piso falso. Por ello, se deduce que poco o nada se avanzaría en la mejora de la salud de estas personas, sino se empieza a reconocer que las características de las viviendas son una variable relevante para el contagio o propagación de ellas.

Una razón directa que puede **incentivar al ciudadano a mejorar las condiciones de su vivienda** es que se ha identificado que el 56% de la población no cuenta con ningún tipo de seguro de salud y solo el 24% de los que pertenece al seguro integral de salud (SIS). Además, el 47% de las personas que sufren gripe se atienden en boticas y farmacias, al igual que el 27% de las personas que presentan enfermedades parasitarias. Si se toma en cuenta que un 18% de las personas que sufren gripe común expresan que esta enfermedad se presenta una vez al mes, se tendría una razón bastante válida para que el ciudadano, con la intención de cuidar su economía, busque mejorar las características de sus viviendas.

²⁴ Congreso de la República. Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972). Lima, 27 de mayo de 2003.

Frente a ello, el objetivo de la primera propuesta planteada es que las personas puedan conocer aquellos factores que condicionan el contagio de enfermedades dentro de sus viviendas y la necesidad de que inviertan en una cultura preventiva. Por ello, la difusión de esta información es básica y deberá realizarse dentro de los centros de salud y cada vez que los pacientes acudan a ser diagnosticados. De igual manera, se propone el desarrollo de charlas y la distribución de volantes que contengan la información necesaria como parte de la estrategia de comunicación.

El segundo factor que causa estas enfermedades está estrechamente relacionado con las prácticas de higiene de los pobladores de este sector (hábitos de baño diario, limpieza de las manos antes de comer, lavado adecuado de las verduras). Para contrarrestar este factor, y en la misma línea de política anterior, se propone que en los colegios se impartan hábitos de higiene y cuidado de salud individual desde temprana edad. Esto debe hacerse porque alrededor del 33% de la población analizada tiene entre cinco y dieciocho años.

El modelo de intervención propuesto son las **escuelas promotoras de salud**.²⁵ La finalidad de esta iniciativa es que las futuras generaciones puedan ejercer un mayor control sobre su propia salud, la de su familia y comunidad mediante la transferencia de conocimientos y desarrollo de habilidades para la promoción y cuidado de la salud. Esta transferencia se realizaría en los centros educativos, con el objetivo de formar hábitos de higiene y estilos de vida saludables como el lavado de manos y el uso de los servicios higiénicos.²⁶ Las principales acciones serían la labor tutorial de los profesores, programas para docentes en temas de salud, dotación de materiales educativos y programas de capacitación para padres de familia con ayuda de las asociaciones de padres de familia (APAFA).

Un tercer factor que facilita contraer enfermedades es la baja alimentación de las madres gestantes y lactantes. Este hecho conlleva que bebés mal nutridos posean bajas defensas en su sistema inmunológico y puedan contraer bacterias o infecciones. Por ello, otra propuesta que deriva de esta evidencia es fortalecer el papel que juegan los médicos y las enfermeras en los centros de salud de atención primaria. De esta manera, se sugiere que se haga una constante evaluación de los niveles nutricionales de la madre y del bebe, de modo que se detecten anticipadamente problemas como anemia y sean rápidamente combatidos.

Ambas intervenciones, tanto en colegios como en centros de salud, buscan reducir el porcentaje de personas con enfermedades parasitarias. Como se mencionó, estas representan el 14% del total de las enfermedades y se ubican en el segundo lugar, con lo que las enfermedades diarreicas son las más frecuentes.

Asimismo, se ha identificado que el 56% de la población carece de algún tipo de seguro de salud. Por ende, cada vez que contraen enfermedades deben asumir los gastos por su propia cuenta. Por ejemplo, el 47% de las personas que sufren de gripe se atienden en boticas y farmacias. Más aún, si se considera que un 18% de las personas la sufren expresan que esta enfermedad se presenta una vez al mes, existe una razón válida para mantener una cultura preventiva.

Si se complementan las dos propuestas con la finalidad de reforzar la cultura preventiva que se propone adoptar, se podría realizar una **campaña de vacunación** para la gripe estacionaria en

²⁵ Centro educativo que fomenta el bienestar y la calidad de vida de la comunidad educativa y propicia valores y actitudes favorables hacia la salud integral en un ambiente psicológico y social solidario.

²⁶ En los asentamientos 5 de Octubre y Eliseo Collazos, el 35% de las viviendas continúa usando silo, incluso cuando cuentan con servicios higiénicos.

grupos de alto riesgo: adultos mayores de 65 años, niños menores de 2 años y madres gestantes. En efecto, si bien estas campañas son realizadas por el Ministerio de Salud, es importante que la municipalidad distrital disponga de una base de datos para sustentar la necesidad de vacunación para pobladores del distrito que sea focalizada.

Bajo una lógica distinta, que no denota una cultura preventiva, se propone iniciar una **campaña de desparasitación**. Esta debería priorizar a los niños que presentan bajo peso, prurito anal, visualización del parásito en la materia fecal y diarreas crónicas, entre otros factores. Se puede coordinar con alguna universidad el apoyo de los alumnos del último año de medicina para poder determinar los grupos prioritarios y focalizar mejor el programa de desparasitación.

Estas propuestas han sido expresadas en líneas generales y pretenden ser un norte sobre las medidas necesarias para generar un impacto positivo en la situación de la salud de la población. Las propuestas siguen básicamente la línea de una cultura preventiva, salvo el caso de la campaña de desparasitación. Todas se han pensado para ser impulsadas por la municipalidad.

OPINIÓN DE LA DOCENTE: GUISELLE ROMERO (PUCP)
INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL: EL CASO DEL SECTOR SALUD EN LA ZONA DE LOMAS DE ZAPALLAL EN EL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA

El presente artículo sistematiza la metodología empleada para diagnosticar la problemática de salud en el sector de Lomas de Zapallal, en el distrito de Puente Piedra. Asimismo, ofrece los principales hallazgos encontrados por el equipo de alumnos de la Comunidad de Aprendizaje de la FGAD de la PUCP que trabajó con la Municipalidad de Puente Piedra. Además del diagnóstico de la problemática, el artículo reseña las principales alternativas de solución planteadas al gobierno local.

La identificación y delimitación de la problemática es, sin duda, uno de los aspectos más importantes en el proceso de formación de políticas públicas. Un problema mal identificado o débilmente delimitado puede conducir a plantear alternativas de solución que no resuelvan el problema, que lo aborden parcialmente o lo agraven aún más. No obstante ello, hay un déficit de información cuantitativa que soporte el proceso de elaboración y priorización de políticas públicas, y ello es aún más crítico en el ámbito local.

En esa línea, felicito la iniciativa de ambos grupos, tanto el que desarrolló el trabajo con la municipalidad como el que ha sistematizado la experiencia. En el caso del primer grupo, por cuanto abordó un aspecto crítico y contribuyó a cerrar brechas de información del gobierno local sobre la problemática de salud en el sector de Lomas de Zapallal. Esto permitirá a esta instancia de gobierno mejorar y priorizar sus intervenciones en el sector. En el caso del segundo grupo, por cuanto al sistematizar la experiencia está recopilando y preservando sus aprendizajes más significativos, tanto de metodología como de hallazgos. Esto permitirá su réplica en el futuro, en otros sectores o en otros ámbitos de gobierno.

Con la finalidad de conocer en mayor profundidad la experiencia, de ampliarse la sistematización sería recomendable incorporar información referida a los resultados en la sede del gobierno local después de la presentación del diagnóstico y las alternativas de solución. En otras palabras, se pueden plantear cuestiones como las siguientes: ¿fueron incorporadas las sugerencias planteadas?, ¿fueron necesarios otros mecanismos para que ello ocurra? Este aspecto es muy importante, por cuanto mide el poder de incidencia de la información cuantitativa. Por otro lado, en relación con las alternativas de solución, hubiera sido deseable que se especificaran más los nexos entre la data relevada, las causas de las enfermedades y las alternativas planteadas.

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PUENTE PIEDRA

INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES DESDE LA SOCIEDAD CIVIL: EL CASO DEL SECTOR SALUD EN LA ZONA DE LOMAS DE ZAPALLAL EN EL DISTRITO DE PUENTE PIEDRA

El presente estudio se realizó en el verano de 2010, cuando la Gerencia de Desarrollo Social de Puente Piedra ejecutaba el Proyecto de Inversión Pública (PIP) **Mejoramiento de los hábitos alimentarios, cuidado e higiene de la población materno infantil en 21 asentamientos humanos, Distrito de Puente Piedra-Lima** de código SNIP 78783, que tenía a mi cargo como coordinador.

Este proyecto social de la municipalidad consistía en brindar capacitación en nutrición, salud e higiene a madres con hijos e hijas menores de tres años o en estado de gestación o lactancia de 21 asentamientos del distrito, los sectores de menores recursos, entre ellos trece de la zona de Lomas de Zapallal. Además, se complementarían con campañas de salud y entrega de canastas de alimentos a las madres que asistan a todo el ciclo de capacitación y lleven a sus niños y niñas menores de tres años a las campañas de salud.

En este contexto, se presenta Comunidades de Aprendizaje de la PUCP, que tenía previsto elaborar el estudio sobre salud, motivo del presente comentario. Dicho estudio se entendía como un complemento para el accionar de la municipalidad, por el proyecto de nutrición y salud indicado.

Las municipalidades distritales periféricas de Lima Metropolitana albergan población vulnerable (sectores D y E) en temas como infancia, salud, nutrición, higiene y educación, entre otros. De acuerdo con los últimos estimados del Ministerio de Economía y Finanzas, esta población está constituida por alrededor de dos millones de personas, aproximadamente el 25% de los habitantes de Lima y Callao.

Por ello, la llegada de esta iniciativa de la PUCP que reforzaba un proyecto municipal fue muy oportuna. Con instrumentos como el que elaborarían los alumnos, se podría haber gestado una política local de nutrición y salud para los sectores vulnerables de la población del distrito de Puente Piedra. Asimismo, la existencia de este PIP en Lomas de Zapallal fue muy oportuna para la PUCP, debido a que el equipo municipal del proyecto y su trabajo previo en la zona facilitaron la inserción del equipo de voluntarios y voluntarias de Comunidades de Aprendizaje, así como la aplicación de los instrumentos para obtener información de fuentes primarias.

El presente estudio abordó cuatro dimensiones de análisis para el diagnóstico situacional, muy acorde para la visualización de esta problemática desde el gobierno local:

- 1. Perfil del poblador de Lomas de Zapallal.**
- 2. Factores que afectan la salud del poblador en la zona.**
- 3. Demanda de servicios de salud.**
- 4. Oferta de servicios de salud.**

Algunos de los resultados obtenidos fueron las siguientes:

- 1. Perfil del poblador de Lomas de Zapallal.** En esta dimensión, se debe resaltar la procedencia de los pobladores: el 25% es limeño, mientras que el 75% restante son migrantes del interior del país. En otras palabras, se trata de una población en proceso de inserción y adaptación a la gran metrópoli. El 60% tiene menos de 37 años y el 33% menos de 18 años, un tercio de los cuales son niños o adolescentes. La población es joven. En educación, solo el 4% completó instrucción superior y el 42% la secundaria completa. Este hecho repercute en el nivel de ingreso y competitividad laboral.
- 2. Factores que afectan la salud del poblador en la zona.** En esta dimensión, se aborda el tema de la vivienda como un factor determinante en la salud. Se debe indicar que Lomas de Zapallal es una zona de intensas neblina y humedad durante la mayor parte del año. La data registrada en el estudio permite apreciar que la mayoría de las viviendas no reúne las condiciones adecuadas de habitabilidad para las características climáticas de la zona. Así, se tiene que el 89% de las viviendas tienen techo de esteras, plásticos y otros materiales precarios. En el caso del piso, el 40% es de tierra y el 27% de falso piso de concreto. En otras palabras, el 67% de las viviendas carecen de piso adecuado.
- 3. Demanda de servicios de salud.** En cuanto a la morbilidad, las infecciones respiratorias (IRA) son, como en toda Lima Metropolitana, la enfermedad prevalente con el 53%. Cabe indicar que el 59% de las IRA es gripe, es decir, una enfermedad prevenible. Además, el 18% de las enfermedades son estomacales (EDA) y un 9,6% genitourinaria. Finalmente, el 80% de las enfermedades que presenta la población de la zona son prevenibles.
- 4. Oferta de servicios de salud.** Se constató que el 56% carece de algún tipo de seguro médico, el 24% está adscrito al SIS y un 20% cuenta con seguro médico. Lo anterior revela que el 80% de la población carece de la capacidad de atender su salud por cuenta propia. Se trata de un porcentaje altísimo, al cual el Estado da atención mediante el SIS al 24% de la población de la zona. Ello explica por qué hay un alta recurrencia a las farmacias para la atención de salud, pues allí se obtiene «diagnóstico-receta» y medicina juntos. El estudio determina que el 47% de casos de gripe, así como el 27% de EDA, se «atienden» en la farmacia.

Esta descripción de la información obtenida es necesaria, puesto que se trata de una «cirugía fina», estadísticamente hablando. Algo muy costoso para un gobierno local y, por ello, poco frecuente. Sin embargo, los resultados obtenidos permiten apreciar cuán valiosa resulta esta información para la toma de decisiones. En algunos casos, tan altos porcentajes de morbilidad prevenible se podría reducir sin mucha inversión.

Por ello, esta intervención es meritoria. Si se hace una proyección sobre las 1838 municipalidades del país, 1000 de las cuales tienen un presupuesto que no llega al millón de soles al año y trabajan en el contexto de la cultura del cemento que enmarca los PIP de las autoridades locales, podríamos entender por qué no hay ni habrá en el corto y mediano plazo estudios de esta categoría y calidad que ayuden a las autoridades locales a tomar adecuadas decisiones y resolver o reducir los problemas de las comunidades de su jurisdicción.

Este caso demuestra lo importante que es la alianza público-privada de cooperación interinstitucional sin fines de lucro. Cuántas pequeñas comunidades del país requieren de este tipo de estudios. Solo así sabrán qué deben hacer o, cuando menos, quedará a conciencia de sus autoridades locales, para que sepan lo que dejaron de hacer.

En el caso del distrito de Puente Piedra, se debe señalar que, en la segunda gestión del alcalde Renán Espinoza, se tenía la voluntad política de continuar con el PIP de salud y nutrición, y avanzar en las políticas locales relativas a tales temas. Sin embargo, en las elecciones de 2010 fue elegido otro partido, que no le ha dado continuidad a este tipo de iniciativas.

Julio Delgado Chú

Especialista en planificación y proyectos

4.3 LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO DE DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE

AUTORES:

ISRAEL CABRERA CALLE, PILAR ROMÁN CUBA

REDACTOR:

JUAN CARLOS RIVERO ISLA

INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta la experiencia vivida por un grupo de estudiantes universitarios en la Municipalidad de Lince durante la primera mitad de 2011. La actividad desarrollada se enmarcó dentro del Proyecto Comunidades de Aprendizaje, impulsado por la Facultad de Gestión y Alta Dirección. Esta iniciativa responde al enfoque de responsabilidad social universitaria de la PUCP como institución preocupada por el desarrollo del país. Tal perspectiva se caracteriza por partir de una filosofía cuyos principales objetivos son aprender y servir, y eso convierte a los espacios promovidos a partir de ella en ámbitos idóneos para pasar de la teoría a la práctica en escenarios y situaciones reales.

Bajo este enfoque, la presente sección describe brevemente la experiencia de dos alumnos que apoyaron la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Lince. Dicho objetivo contó con el apoyo del gerente municipal, quién encargó al área de Planificación de la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto brindar todas las facilidades del caso. En concreto, la tarea encomendada consistía en asistir durante los meses de enero a marzo de 2011 a las diversas actividades de diagnóstico y análisis estratégico del proceso de formulación del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Lince para el año 2021.

Básicamente, la primera etapa del trabajo consistió en sistematizar, procesar y analizar la información brindada por cada una de las gerencias de la Municipalidad de Lince con la finalidad de realizar un diagnóstico preliminar sobre los problemas y las prioridades del distrito. Por su parte, la segunda etapa se apoyó en la realización de talleres para la formulación del diagnóstico participativo y la determinación de la visión, misión y objetivos estratégicos. Estos talleres fueron un insumo para la elaboración del producto final del proyecto: el Diagnóstico Local Concertado del Distrito de Lince. Este último sirvió como insumo para la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado de la Municipalidad de Lince para el año 2021.

MARCO TEÓRICO

Esta sección aborda dos temas: la participación ciudadana y la planificación en el sector público. El primer concepto se desarrollará a partir de dos líneas de argumentación: una que la identifique y defina como derecho y deber de todo ciudadano; y otra que la muestre y valore como elemento clave e imprescindible para lograr el fortalecimiento de la gestión pública. Por su parte, el segundo se desarrollará a partir del conocimiento de los elementos para su formulación y de la forma en que la participación ciudadana incide en ella para lograr mayores y mejores resultados.

En primer lugar, la participación ciudadana se puede entender como «el involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos».²⁷ Sin embargo, es una *construcción social* que implica la generación de costos y la superación de problemas de acción colectiva, con lo que está lejos de ser una práctica natural o espontánea.²⁸ Además, puede implicar desde el simple compromiso o la contribución en actividades poco especializadas, a las actividades más sofisticadas que implican diagnósticos específicos, definición de políticas, etc.²⁹

Por otro lado, la participación ciudadana es un «derecho», dado que toda persona tiene la facultad de participar en los asuntos públicos, es decir, intervenir en el ejercicio de las actividades que incidan y afecten el desarrollo de su localidad y región. Este derecho se encuentra reconocido en tratados y pactos internacionales, y en la normatividad peruana vigente que más adelante se detallará. Asimismo, la participación ciudadana representa un «deber», porque el diseño de un futuro de desarrollo requiere una visión compartida que nazca del debate de ideas y de intereses en común.

La importancia de la participación ciudadana radica en que se convierte en un elemento clave para el fortalecimiento de la gestión pública local. A través de ella, los ciudadanos tienen acceso a la información pública, son partícipes de la elaboración de políticas públicas y tienen la oportunidad de hacer seguimiento y evaluación de los bienes o servicios públicos que el gobierno brinda. Asimismo, contribuye a aumentar la legitimidad del accionar de las autoridades, puesto que recoge la opinión de los ciudadanos en los asuntos de interés público. Se debe precisar, por otro lado, que la función principal de las autoridades es crear valor público en los bienes o servicios que brinda. De esta manera, aquellos bienes o servicios que se prestan de forma concertada son más valorados que aquellos sin ningún mecanismo de participación.

Sobre este último aspecto, el proyecto USAID/PERÚ ProDescentralización³⁰ ha elaborado una clasificación que resulta útil para entender la experiencia realizada. De acuerdo con esta tipología, el Perú presenta cuatro tipos de participación ciudadana:

- *Derechos de participación en el marco de la democracia representativa*: el derecho al voto, el derecho a acceder a cargos públicos de elección popular y el derecho a conformar y pertenecer a organizaciones políticas (partidos y movimientos políticos).
- *Mecanismos de participación directa de carácter decisivo*: referéndum, revocatoria y remoción de autoridades.
- *Mecanismos de control y proposición*: iniciativa legislativa, rendición de cuentas y derecho de acceso a la información pública.

²⁷ Tanaka, M. (2001). Participación popular en políticas sociales. Cuándo puede ser democrática y eficiente y cuándo todo lo contrario. Lima: CIES-IEP, p. 21.

²⁸ *Ibíd.*, p. 6.

²⁹ *Ibíd.*, p. 13.

³⁰ Perú Prodescentralización y Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza. (2009). Participación y descentralización. Percepciones y expectativas ciudadanas. Lima: Prodes y MCLCP.

- *Mecanismos de participación y concertación con la ciudadanía en la gestión pública:* presupuestos participativos, planes de desarrollo concertado y consejos de coordinación local y regional.

El trabajo realizado en la Municipalidad de Lince se centra en este último tipo de participación ciudadana. Es importante mostrar cómo la participación ciudadana juega un papel crucial en el funcionamiento de la gestión pública. En efecto, la participación ciudadana mejora la gestión gubernamental al permitir que ciudadanas y ciudadanos intervengan en las distintas etapas del proceso de formación de políticas públicas. El trabajo encomendado consistía en asistir en una de las fases para la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado (PDC). Este es un instrumento de gestión estratégica que permite la construcción de una visión de desarrollo local de forma concertada y define y prioriza políticas públicas locales.

En el Perú, por mandato legal su formulación se da de manera concertada entre los actores involucrados. Así, el artículo 195, numeral 3 de la Constitución del Perú, señala que es «competencia municipal aprobar el Plan de Desarrollo Local Concertado con la Sociedad Civil». Asimismo, el artículo 17 de la Ley de Bases de la Descentralización sostiene lo siguiente:

...los gobiernos regionales y locales están obligados a promover la participación ciudadana en la formulación, debate y concertación de sus planes de desarrollo [...] y en la gestión pública. Para este efecto, [los gobiernos regionales y locales] deberán garantizar el acceso de todos los ciudadanos a la información pública [...] así como la conformación y funcionamiento de espacios y mecanismos de consulta, concertación, control, evaluación y rendición de cuentas.

Bajo este marco legal, el ciudadano tiene la oportunidad de participar en las diversas etapas de formación de políticas públicas, tanto regionales como locales. El trabajo encomendado debía asegurar que las vecinas y vecinos del distrito asistieran a los talleres y se cumplieran las tareas mínimas requeridas: establecimiento de visión, definición de objetivos estratégicos y asignación de metas mensurables, entre otros. La labor del equipo se basaba, por un lado, en asegurar la participación ciudadana y, por el otro, en idear y mantener una metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado similar a la teoría administrativa de la planificación estratégica, adaptada al sector público.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO

La planificación es el ejercicio de diseñar y prever anticipadamente los cursos de acción que una organización o individuo debe adoptar para el cumplimiento de sus objetivos. La importancia de la planificación radica en que, a través de los cursos de acción definidos, tanto la organización como los individuos toman mejores decisiones. En el sector público, las entidades u organizaciones que lo conforman la usan para definir sus propósitos y diseñar las estrategias para el cumplimiento de sus funciones y el alcance de sus objetivos institucionales.³¹ A partir del análisis crítico de las razones de interés público y del conocimiento de las necesidades de aquellos a los que brinda sus bienes y servicios, las entidades públicas planifican y organizan su intervención para alcanzar mayor calidad en sus prestaciones.

³¹ Sánchez, F. (2003). «Planificación estratégica y gestión por objetivos». Santiago de Chile: CEPAL, p. 16.

Por otro lado, el planeamiento estratégico consiste en establecer metas mensurables para asignar recursos presupuestales. El logro de los resultados trazados en los diversos planes estratégicos debe considerar y evaluar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, que afectan de forma positiva o negativa a la organización y cada una de sus unidades orgánicas o de gestión.³² Además, la participación de los actores cobra un papel importante porque permite conocer el punto de vista del actor involucrado, que se halla inmerso en el territorio que habita.

Finalmente, se debe precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución, más precisamente en los usuarios finales, a quienes se entregan los productos principales y los resultados finales o impactos de la intervención institucional. En cambio, la planificación operativa se refiere a la determinación de las metas de corto plazo, aquellas que permiten hacer operativas las estrategias definidas en el plan estratégico.³³

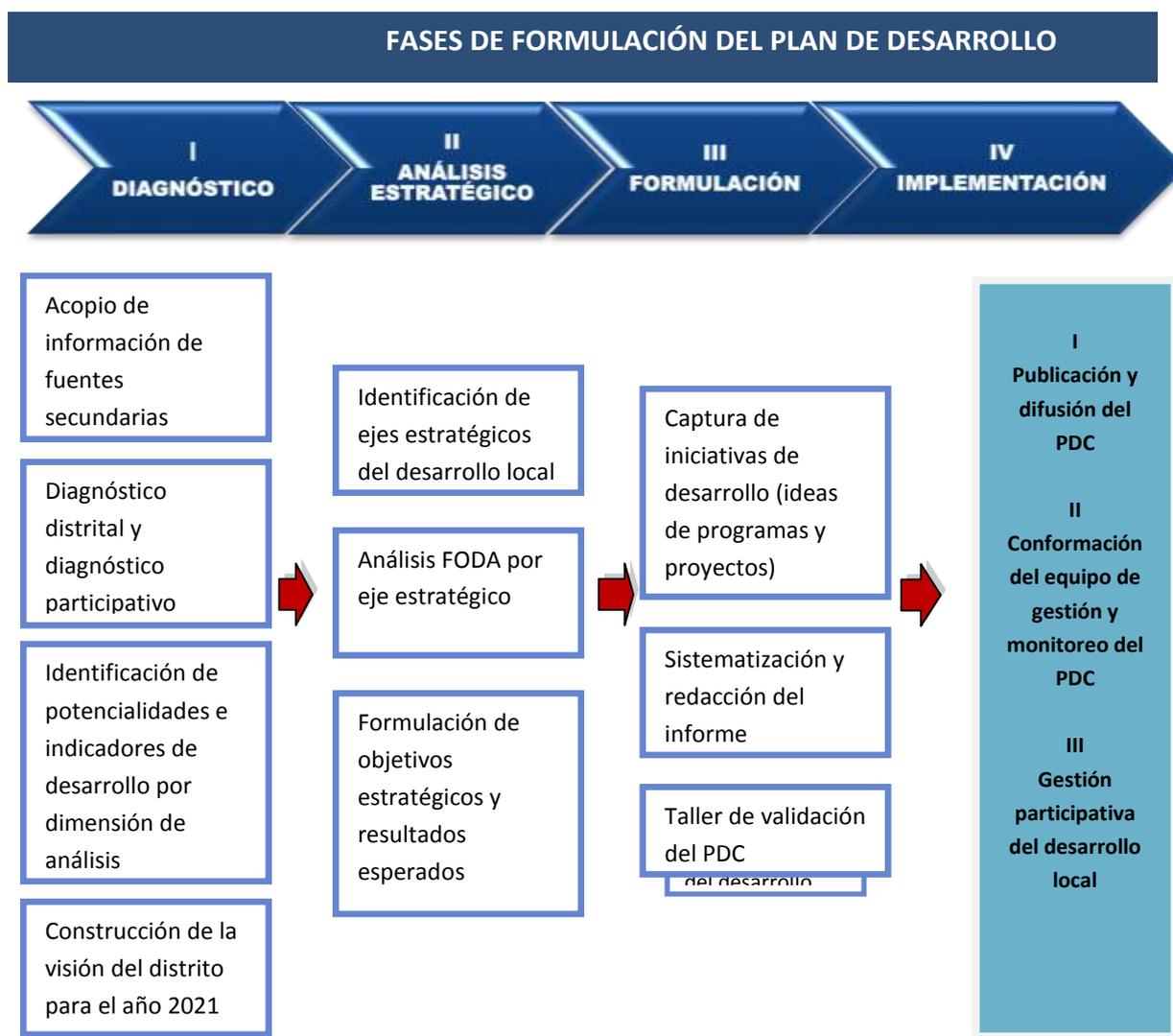
PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO CONCERTADO EN LA MUNICIPALIDAD DE LINCE

El proceso de formulación del Plan de Desarrollo Concertado se realizó sobre la base de la metodología diseñada por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad Distrital de Lince. Se debe destacar que el marco legal vigente no posee ningún instructivo para formular este documento de gestión. Sin embargo, existen diversos documentos en los que se sugieren los pasos a seguir y los contenidos mínimos. El siguiente gráfico muestra las fases del proceso de formulación del PDC para el caso del distrito de Lince:

³² *Ibíd.*, p. 42.

³³ Armijo, M. (2011). «Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público». Santiago de Chile: CEPAL, p. 17.

Gráfico 17. Fases de la formulación del PDC



Elaborado sobre la base de información de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de Lince.

El proceso de formulación del PDC se inicia con la resolución de alcaldía 14-2011-ALC-MDL, del 14 de enero de 2011. Este dispositivo legal resuelve aprobar la formación del Equipo Técnico Municipal, así como las funciones de sus integrantes. Luego se emite la ordenanza 285-MDL, del 23 de febrero del mismo año, en la cual se aprueba el Reglamento del Proceso de Programación, Participación y Formulación del Plan de Desarrollo Concertado 2011-2021 del distrito de Lince-Lima, elaborado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Posteriormente, el día 24 del mismo mes, el decreto de alcaldía 03-2011-ALC-MDL aprueba el cronograma de convocatoria y formulación del PDC.

La organización y la conducción del proceso estuvieron a cargo del Equipo Técnico Municipal, conformado por los funcionarios y funcionarias responsables de las siguientes áreas de la municipalidad:

- Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Gerencia de Desarrollo Urbano
- Gerencia de Desarrollo Social

- Oficina de Imagen Institucional
- Gerencia de Servicios a la Ciudad
- Gerencia de Seguridad Ciudadana
- Especialista en planificación

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto se encargó de presidir el proceso, mientras que el especialista en planificación fue responsable de coordinar las actividades realizadas. Por otro lado, la difusión del proceso estuvo a cargo de la Oficina de Participación Vecinal, adscrita a la Gerencia de Desarrollo Social. Asimismo, se imprimieron *banners* publicitarios que se colocaron en varias zonas del distrito y en la entrada de la Casa de la Cultura de la municipalidad. En la oficina se brindó información del proceso y se repartieron volantes y trípticos.

Antes del inicio de los talleres, el Equipo Técnico Municipal acordó gestionar y aprobar la participación de las siguientes instituciones aliadas: Instituto Metropolitano de Planificación de la Municipalidad Metropolitana de Lima, Proyecto Comunidades de Aprendizaje de la PUCP, la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP) y la Asociación Civil Asuntos de Estado y Gobierno (adEgob), especializada en políticas y gestión pública.

Se realizaron un total de catorce talleres los días martes y jueves en horario de 18.30 a 21.00 horas aproximadamente. Los mismos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Relación de talleres para la formulación del PDC

Taller	Nº de Sesión	Fecha	Resultados
Taller de Capacitación	1	Jueves 17 de marzo	Se introdujo a los agentes participantes en el tema de planeamiento concertado.
Taller de Diagnóstico Participativo	2	Martes 22 de marzo	Se identificaron problemas por dimensiones, sus consecuencias y los actores involucrados.
	3	Jueves 24 de marzo	
	4	Martes 29 de marzo	
Taller de Construcción de Visión y Misión	5	Jueves 31 de marzo	Se trabajó y culminó la formulación de la misión, la visión y los valores del distrito de Lince.
	6	Martes 5 de abril	
Taller de Análisis FODA	7	Jueves 7 de abril	Se realizó el análisis FODA, es decir, se identificaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por cada dimensión de análisis.
	8	Martes 12 de abril	
	9	Jueves 14 de abril	
Taller de Identificación de Ejes y Objetivos Estratégicos	10	Martes 26 de abril	A partir del análisis FODA, se identificaron los ejes estratégicos y se formularon los objetivos estratégicos por cada eje.
	11	Jueves 28 de abril	
Taller de Validación	12	Martes 3 de mayo	Se revisaron las modificaciones a los objetivos específicos propuestos por el Equipo Técnico Municipal.
	13	Jueves 19 de mayo	
Taller de Formalización de Acuerdos	14	Martes 21 de junio	Se revisó la relación de proyectos propuestos por los agentes participantes y se suscribió un acta de acuerdos.

Elaborado sobre la base de la información de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Municipalidad de Lince.

El primer taller consistió de una pequeña introducción acerca del significado y el proceso de planificar desde una visión estratégica. La convocatoria fue libre y abierta, con la invitación de registrarse como agente participante. El proceso de registro fue rápido y sencillo. Sin embargo, la asistencia fue muy baja y poco representativa, pues no se logró convocar a todos los sectores: vecinos de todas las zonas, gremios comerciales, dirigentes de juntas vecinales y otros.

El segundo taller acordó dar por concluido el proceso de inscripción de agentes participantes y en consecuencia aprobar su padrón. En total, se inscribieron 49 agentes participantes. Este número resulta superior al de otros años, que ha sido muy limitado dada la pobre cultura política que existe en el distrito. Por tanto, sigue siendo un gran reto para la municipalidad distrital mejorar su capacidad de convocatoria.

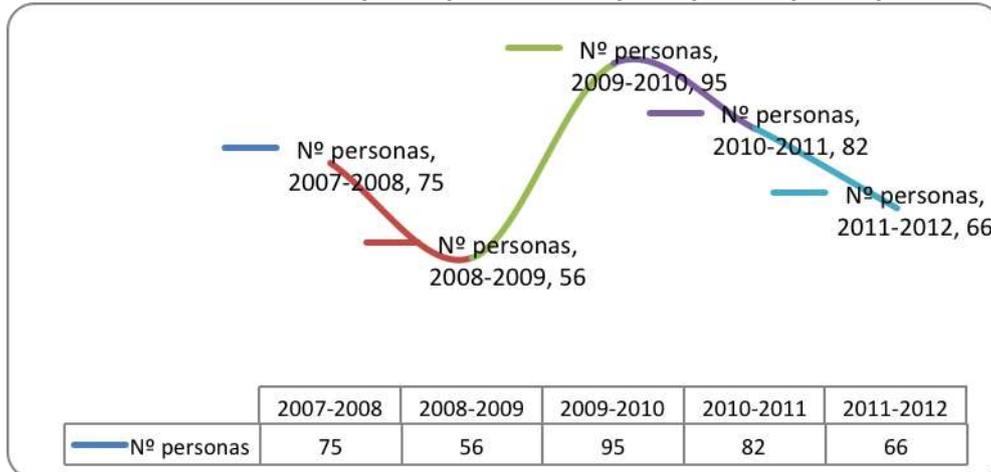
La metodología aplicada y utilizada en ambos talleres fue formar grupos por cada dimensión de análisis. Se trabajó según las indicaciones dadas por el Equipo Técnico. En este sentido, hubo un grupo de trabajo por cada dimensión de análisis: desarrollo social, medio ambiente, desarrollo urbano y seguridad ciudadana. Se trabajó con cartulinas y plumones. Además, se contó con el apoyo de un relator por cada grupo formado para anotar los comentarios de cada agente participante.

Dado que la asistencia del grupo a la Municipalidad Distrital de Lince fue solo por tres meses (enero a marzo de 2011), solo se pudo presenciar estos dos talleres. Sin embargo, las autoridades de la municipalidad posteriormente comentaron que, debido a problemas de tiempo, se tomó la decisión de reprogramar el plazo de formulación del PDC. Por ello, el 11 de mayo se aprobó, mediante decreto de alcaldía 11-2011-ALC-MDL, la modificación del artículo primero, que establecía la fecha de entrega del documento. De esta manera, en las nuevas fechas programadas se completó la tarea de elaborar los objetivos estratégicos y los proyectos priorizados.

Como ya se mencionó, el grupo de trabajo apoyó la realización de ambos talleres, así como la recopilación, sistematización, procesamiento y análisis de la data entregada por la Municipalidad Distrital de Lince para la elaboración del diagnóstico institucional y territorial. No obstante, este capítulo busca responder a la pregunta de por qué en el distrito de Lince existe tan poca participación ciudadana.

Un factor posible es que el PDC anterior fue elaborado exclusivamente por el Instituto Metropolitano de Planificación. En este sentido, el plan no fue la expresión de un proceso concertado, puesto que no contó con la participación de los vecinos del distrito. El nivel de participación ciudadana es muy bajo, graficado por las cifras del aplicativo de presupuesto participativo para aproximar el porcentaje de personas que participa en asuntos públicos de interés.

Gráfico 18. Número de participantes en el presupuesto participativo



Elaborado sobre la base del aplicativo del presupuesto participativo 2011.

Como puede apreciarse en el gráfico, menos de 100 personas participan en las reuniones anuales del presupuesto participativo, un mecanismo de consulta ciudadana en el que la sociedad civil organizada puede presentar proyectos de inversión pública para el distrito. De este modo, la Municipalidad Distrital de Lince presenta un grave problema de convocatoria, pues solo congregó a menos del 0,2%³⁴ del total de la población de Lince.

En estas circunstancias, la asistencia para la elaboración del PDC de Lince fue muy baja. Asimismo, el compromiso con la puntualidad y la continuidad de la asistencia para los siguientes talleres también fue bajo. Este panorama hizo que la institución edil tuviera que invertir en estudiar el por qué el vecino no participa, pues a la fecha no existen estudios al respecto.

Nuevamente, la importancia de la participación vecinal radica en que los bienes y servicios públicos se diseñan según la percepción de los propios receptores y por tanto son más valorados por la población. Por ello, la Municipalidad de Lince debe superar el desafío planteado durante los próximos años.

CONCLUSIONES

La experiencia de colaborar con una de las fases de la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado del Municipio de Lince para el 2021 puede sistematizarse en las siguientes conclusiones:

- El equipo de trabajo tenía dos tareas principales: la primera era recopilar, sistematizar, procesar y analizar los datos para redactar un diagnóstico institucional y territorial de la Municipalidad de Lince; y la segunda, apoyar la logística de los dos primeros talleres de la primera fase para la elaboración del PDC.
- A pesar de algunos inconvenientes (las autoridades locales no entregaban la data a tiempo por recarga laboral y no dedican muchas horas del trabajo para algunas entrevistas), se logró cumplir con la primera tarea.

³⁴ Dato que toma como referencia el Censo de Población y Vivienda de 2007, que registra un total de 55.242 habitantes en el distrito.

- c. Respecto de la segunda tarea, la metodología utilizada para la elaboración del PDC se tomó de los principios de la administración privada y se adaptó al sector público. Además, la etapa preparatoria estableció actividades, productos específicos y plazos fijos.
- d. Se realizaron actividades de difusión y promoción tales como afiches, *banners*, anuncios en la página web de la municipalidad, perifoneo por automóvil y carteles en avenidas y calles principales. Sin embargo, la asistencia a los talleres fue mínima.
- e. La participación ciudadana otorga beneficios a la gestión pública en la medida que produce bienes y servicios públicos más valorados por los ciudadanos. Por ello, es sumamente importante que la Municipalidad Distrital de Lince genere esfuerzos por estudiar por qué vecinas y vecinos del distrito no participan y así poder revertir sus causas.

OPINIÓN DE LA DOCENTE: FLOR BLANCO (PUCP)
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y PLANIFICACIÓN: UNA VISITA DESDE LA
UNIVERSIDAD A LA GESTIÓN PÚBLICA

El reto de la planificación del desarrollo con participación ciudadana en una municipalidad es doble. Primero, hacer planificación del desarrollo y luego ponerla en marcha es un ejercicio complejo, especialmente por la diversidad de actores existentes y la cantidad de planes que un municipio debe elaborar durante el año, sin mencionar todas las actividades que se deben desarrollar en paralelo. Segundo, incluir participación ciudadana significa contar con una gestión organizada, de modo que sea posible potenciar los beneficios de la participación y minimizar posibles ineficiencias. Tal como se menciona en el artículo de la referencia, la participación ciudadana teóricamente legitima el proceso y contribuye a la mejora de la gestión pública. El artículo que se comenta da cuenta de la vigencia de este doble reto y las dificultades que una municipalidad como Lince enfrenta para llevar a buen puerto este tipo de procesos.

Formalmente, desde el año 2003 las municipalidades y gobiernos regionales tienen la obligación de elaborar un plan de desarrollo concertado (PDC), que incluye, como su nombre lo indica, el componente de participación. Diez años después, el ejercicio muestra resultados mixtos, con algunas certezas sobre la necesidad de mejora. En este sentido, el PDC debe cumplir con los siguientes objetivos: (i) constituirse en una herramienta de gestión estratégica, que se aleje del cumplimiento meramente formal y político; (ii) convertirse en una herramienta de gestión que guíe el accionar del gobierno regional o local, es decir, que se ajuste, implemente y evalúe; y (iii) caracterizarse por la confiabilidad y oportunidad.

En el caso citado, el de la Municipalidad Distrital de Lince, existen dificultades para abordar estas mejoras. La planificación se inicia en cumplimiento de la normativa nacional, pero no se considera como una alternativa la actualización del PDC anterior; más bien, pone en cuestión su naturaleza estratégica y previsión de cursos de acción. El relativo desinterés de los ciudadanos en este proceso puede ser un indicio, sin ser categórico, de la poca contribución del PDC a la mejora de la gestión, pues los ciudadanos pueden estar percibiendo que no reciben mejores servicios por participar de este proceso. En cuanto a confiabilidad y oportunidad, la elaboración del PDC ha implicado desarrollar un proceso de generación y sistematización de información que debe aportar confiabilidad. Sin embargo, el proceso dura mínimamente tres meses en el mejor de los escenarios posibles, y eso genera cuestionamientos sobre la oportunidad de los PDC que se vuelven a elaborar cada cierto número de años.

Además de la evidencia generada a partir del acompañamiento a la municipalidad, el artículo de referencia es importante por tres aspectos que pueden ser potenciados: (i) desarrolla un marco teórico sobre esta práctica de participación y pone de relieve un instrumento para la mejora de la gestión pública que requiere volver a ser revisado luego de la experiencia; (ii) describe y sistematiza la experiencia de formulación del PDC de Lince, destacando aspectos positivos y otros que pueden mejorar, es decir, un conjunto de información que adecuadamente editada y distribuida puede convertirse en un aporte relevante para mejorar esta práctica en distintas municipalidades; y (iii) da cuenta del aporte de los estudiantes en el proceso y la sistematización de información necesaria y actualizada para formular el PDC, una participación que ha contribuido al desarrollo del PDC y, a la vez, puede ser utilizada para constituir un sistema de seguimiento y evaluación, así como del desarrollo del distrito de Lince.

Finalmente, se destaca el acompañamiento de los estudiantes a los funcionarios de la municipalidad. Además de contribuir con su formación profesional, este hecho puede convertirse en un gran aprendizaje, considerando que el proceso de planificación no siempre es el deseado y que lo urgente se convierte en importante para muchos de los funcionarios.

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE

LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN FUTURO DE DESARROLLO LOCAL: LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE

El proceso de formulación del Plan de Desarrollo Concertado (PDC) de Lince para el año 2021, llevado a cabo durante el primer año de la segunda gestión del doctor Martín Príncipe Laines. Se ejecutó en la modalidad de administración directa, lo que implicó la participación de un conjunto de funcionarios y funcionarias municipales y de instituciones aliadas. En primer lugar, mediante RA 014-2011-ALC-MDL se designó un equipo técnico municipal responsable de la programación y conducción del proceso. Aparte se contó con los siguientes funcionarios y funcionarias municipales como personal operativo, facilitadores y expositores:

- Jefa de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto
- Gerente de Desarrollo Social
- Gerente de Desarrollo Urbano
- Subgerente de Catastro y Planeamiento Urbano
- Gerente de Servicios a la Ciudad
- Subgerente de Residuos Sólidos y Gestión Ambiental
- Subgerente de Serenazgo
- Coordinador (quien suscribe el presente comentario)
- Diez especialistas y técnicos provenientes de las oficinas indicadas.

Además del Equipo Técnico, la municipalidad convocó a instituciones de la sociedad civil con la finalidad de fortalecer y enriquecer el proceso con visiones y enfoques técnicos diferentes. Con este fin se llamó al Instituto Metropolitano de Planificación, la M CL P, la Asociación Civil ADEGOB y Comunidades de Aprendizaje de la PUCP.

La participación de la PUCP tuvo como interlocutor al catedrático Percy Bobadilla, quien incorporó a dos estudiantes como voluntarios. Su participación fue fundamental para la construcción del diagnóstico preliminar, que ha sido el documento base con el cual se formuló el diagnóstico local concertado. Quizá esto suena muy simple, pero el proceso de construcción del diagnóstico preliminar fue bastante más complicado (y prolongado) de lo previsto por los siguientes motivos:

- El acopio y procesamiento de la información municipal se hizo manualmente, puesto que, en paralelo, se fueron definiendo los mecanismos de procesamiento requeridos para el PDC. Al iniciar el proceso no se sabía qué información estaría disponible, ya que no se consideró obtenerla de fuentes primarias. Se extrajo sobre la base de informes, tablas, reportes y expedientes de las oficinas.
- No fue fácil la coordinación con algunas oficinas, puesto que la rutina, el volumen de trabajo y las prioridades de cada área obligaron a reprogramar y ajustar el cronograma durante esta fase.
- Los alumnos y alumnas manejaron muy bien la información estadística, sistematizándola en gráficos descriptivos (barras, curvas y circulares) que facilitaron su lectura.
- La construcción de la información cartográfica contó con el apoyo de la Subgerencia de Catastro y Planeamiento Urbano y la participación de la practicante Sharon Álvarez, estudiante de arquitectura de la universidad Ricardo Palma.

Los estudiantes universitarios lograron sistematizar la información y su trabajo constó de 21 cuadros, 46 gráficos y 21 láminas. Se trata de la misma información que contempla el PDC en el capítulo de diagnóstico. Su participación en el acopio y procesamiento de la información municipal y otras fuentes secundarias (INEI, IMP y el Atlas Ambiental de Lima, entre otras) fue muy valiosa. Asimismo, lo fue también para la elaboración de los marcos conceptual, histórico y legal. No obstante lo anterior, es necesario resaltar la participación de los voluntarios y voluntarias de la PUCP en el acompañamiento y sistematización de los talleres de trabajo del PDC.

El proceso de formulación del PDC, en consenso con los agentes participantes, definió cuatro dimensiones de análisis. Estas devinieron después en ejes estratégicos:

- I. Desarrollo urbano y económico
- II. Desarrollo humano y social
- III. Gestión ambiental sostenible
- IV. Institucionalidad y seguridad

Se realizaron catorce talleres, con cuatro comisiones de trabajo (las cuatro dimensiones de análisis) en cada uno de ellos. Lo anterior da una idea del volumen de trabajo que requirió el acompañamiento y sistematización de los resultados de las sesiones plenarios. Para esta tarea se contó también con la participación de ADEGOB, que coordinó adecuadamente con Comunidades de Aprendizaje.

El apoyo señalado permitió la sostenibilidad y continuidad del conjunto de los talleres y se obtuvieron los siguientes productos: diagnóstico local concertado; visión, misión y valores; ejes y objetivos estratégicos; y finalmente los proyectos de desarrollo. El conjunto de agentes participantes no fue homogéneo en relación a las posiciones de enfoque y política, y este hecho generó más de un desencuentro y debate. La situación se manejó adecuadamente y al final se logró aprobar los acuerdos por consenso sin efectuar votaciones.

Resultados fuera del PDC

- Esta alianza público-privada facilitó la construcción de un instrumento de gestión y planificación municipal con un horizonte de diez años. Se trata de un escenario de colaboración interinstitucional sin fines de lucro y con la particularidad de ser un proceso participativo. Los actores fueron los representantes de la comunidad distrital de Lince (dirigentes vecinales, comerciantes, profesionales, estudiantes, representantes de instituciones y organizaciones sociales de base, empresarios, entre otros), así como los encargados de la conducción y ejecución del proceso. Estos últimos sumaron un total de 25 personas, entre funcionarios y funcionarias, especialistas de la municipalidad y voluntarios de las instituciones aliadas.
- Por otro lado, esta alianza público-privada permitió a un grupo de alumnos y alumnas de la PUCP pasar del ejercicio académico al ejercicio profesional en un mismo proceso. Esto los hizo parte del equipo municipal encargado de ejecutar el proceso de formulación del PDC y con ello la conjunción de teoría y práctica. Se trató pues de un trabajo de gabinete en un escenario real y con un producto ejecutable. De hecho, la intervención trascendió el ámbito académico de la PUCP y la formación profesional de los estudiantes de Comunidades de Aprendizaje. La promoción del concepto de alianza público-privada no debe limitarse al ámbito de las inversiones y esta experiencia es una buena fundamentación para ello.

- La información estadística que contiene el PDC se ha utilizado para el diagnóstico preliminar del proceso del Presupuesto Participativo 2013 y el plan estratégico institucional 2012-2016 de la Municipalidad de Lince. Se utiliza en el capítulo de justificación y fundamentación de los proyectos de desarrollo para el distrito en 2011 y 2012.
- Cabe señalar que la información acopiada y procesada de la municipalidad, en especial los 21 cuadros y los 46 gráficos estadísticos, se han entregado a las respectivas oficinas municipales como instrumento de gestión. Tales instrumentos solo tienen que ser actualizados anualmente.

Julio Delgado Chú

Especialista en Planificación y Proyectos
Municipalidad de Lince

4.4 EL PLAN DE NEGOCIOS COMO UNA HERRAMIENTA DE INCLUSIÓN SOCIAL

AUTORES:

FABIOLA BRAVO CRISPÍN, JONATAN JULCARIMA ÁLVAREZ, KAREN MANDUJANO ATENCIO, LESLIE HUAMÁN ZELADA, THALIA TORREJÓN GONZALES

REDACTORA:

HELLEN LÓPEZ VALLADARES

INTRODUCCIÓN

Desde el Estado y la sociedad civil se emprenden acciones con la finalidad de disminuir la pobreza. Su objetivo es brindar a las poblaciones más excluidas el acceso a servicios básicos, el desarrollo de capacidades, la promoción oportunidades y el establecimiento de una red de protección social. Entre las actividades que mayor gasto social se encuentran los programas sociales como Vaso de Leche, los comedores populares, así como los programas de transferencia monetaria condicionada como JUNTOS. Por el lado de la sociedad civil, la principal intervención es la formulación y ejecución de proyectos en temas diversos como educación, salud-nutrición y desarrollo productivo.

Sin embargo, la evaluación del impacto de las intervenciones de los diversos sectores muestra que es mínimo en relación con la inversión realizada. Este hecho se explica, por el lado de la sociedad civil, por la baja sostenibilidad de los proyectos. Por el lado del Estado, por el asistencialismo que deja a la población inmersa en el círculo de la pobreza. Este último impide el desarrollo de capacidades que vuelvan protagonista a la población excluida de la mejora de su calidad de vida. Al respecto, los sectores más vinculados al mercado son aquellos que se han alejado más de la línea de la pobreza. Este hecho se explica porque en la generación de emprendimientos que se conectan con el mercado, se pueden asegurar ingresos sostenibles que permitan una mejora de los indicadores sociales y económicos de la familia y la comunidad.

En este escenario, las herramientas de gestión empresarial se configuran como una alternativa efectiva para lograr que la población excluida pueda conectarse con el mercado a partir de la generación de un negocio con los recursos que poseen en sus propias comunidades. El plan de negocios surge como la herramienta apropiada, dado que permite conocer el potencial de la oferta y la demanda en un contexto determinado. Además, hace posible conocer la viabilidad, impacto, pertinencia, sostenibilidad y coherencia de una idea. Este conocimiento asegura que no se pierdan recursos en un negocio que más adelante no genere retornos. Hay que considerar que las familias vulnerables no pueden malgastar los pocos recursos con que cuentan en ideas de negocio sin éxito. Por ello, aprender a usar esta herramienta y sobre todo empoderar a las familias y comunidades en el uso de ella es un reto, que a la vez asegura el logro de un mayor impacto en el desarrollo de la población excluida.

La lucha contra la pobreza parece interminable en el Perú. Si bien es cierto que las cifras de pobreza total han disminuido en los últimos años, pasando de 48,7% en el año 2005 a 30,3% en 2010, aún existe un reto importante para el Estado, la sociedad civil y la empresa privada. En la lucha contra la pobreza, el área rural viene detrás de la urbana, pues al año 2010 en la primera disminuyó 6,1% y en la segunda solo 2%.

Formular políticas, programas o proyectos hace necesario conocer el rostro de la pobreza y sus múltiples caras actuales. Por un lado, la pobreza urbana tiene una mayor magnitud, debido a que se concentra en grandes ciudades del país como Lima, Arequipa y Trujillo. Esta pobreza, que vino con la urbanización creciente, se caracteriza por el bajo acceso a los servicios públicos y el alto costo de vida. Los ingresos son inseguros y el nivel de desempleo o subempleo es alto. Por otro lado, la pobreza rural presenta una alta severidad, debido a la falta de acceso a servicios públicos y su baja calidad, la alta concentración en actividades como la agricultura y la ganadería, que traen bajos retornos por la baja inversión que suponen.

Estas condiciones socioeconómicas generan las llamadas brechas sociales, que suponen que buena parte de los peruanos no gocen de los beneficios de una verdadera inclusión social. Así, la pobreza está determinada, según Lok-Dessallien (2000), por privaciones fisiológicas (carencia de bienes materiales) y sociológicas (acceso a educación, salud-nutrición, crédito e infraestructura, entre otros). En el Perú, una parte de la población se encuentra en situación vulnerable y carece de acceso a oportunidades de desarrollo y mejora de su calidad de vida.

Según Armatya Sen,³⁵ el desarrollo se entiende como el «proceso de expansión de las libertades humanas que disponen los individuos a través del *fortalecimiento de sus capacidades* y de la ampliación de las redes de protección social». Además, su tesis central es la siguiente: «las libertades instrumentales mejoran directamente las capacidades de los individuos y tienen un impacto positivo en el crecimiento económico». En este ámbito, Sen propone varios tipos de libertades que abren puertas a oportunidades que las personas pueden alcanzar el desarrollo:³⁶

- Las libertades políticas para decidir quién los debe gobernar y con qué principios, las de expresión política y de prensa sin censura, en general los derechos de la democracia.
- Los servicios económicos para utilizar los recursos para consumir, producir o intercambiar. Estas actividades dependen de los recursos que la persona posee o a los que tiene acceso, así como de las condiciones de intercambio (precios relativos y funcionamiento de los mercados).
- Las oportunidades sociales que dan apertura a la educación, sanidad y participación en actividades políticas y económicas, entre otras posibilidades, con la finalidad de alcanzar una mejor calidad de vida.
- Las garantías de transparencia para interrelacionarse con la seguridad de comunicar información con claridad.

³⁵ Sen, A. (2000). «Desarrollo y libertad». Barcelona: GeoPlaneta, Editorial, S.A.

³⁶ Adaptado de Bobadilla, Percy: «Sesión 2-Taller 2-2011-1 FGAD (Desarrollo Humano)». PUCP

- La seguridad protectora, que se basa en brindar mecanismos institucionales fijos como las prestaciones por desempleo, ayudas económicas fijadas por ley a los indigentes, así como estrategias ad hoc como ayudas para aliviar las hambrunas o empleo público de emergencia para proporcionar ingresos a los pobres.

De esta manera, Sen considera el desarrollo de capacidades es el principal camino para lograr una reducción de los índices de pobreza. Este enfoque es considerado en el Plan Nacional para la Superación de la Pobreza (2004-2006), pero se agregan, además, dos ejes: la promoción de oportunidades y capacidades económicas y el establecimiento de una red de protección social. El cuadro 1 permite apreciar las áreas de intervención y los objetivos de cada enfoque.

Tabla 5. Plan Nacional para la Superación de la Pobreza (2004-2006)

EJES	OBJETIVOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	ÁREAS DE INTERVENCIÓN
Desarrollo de capacidades humanas y respeto de derechos fundamentales	Asegurar el capital humano y social de grupos sociales en situación de riesgo y vulnerabilidad.	Reducir la pérdida de capacidades humanas de todos los niños y niñas, y protegerlos de cualquier daño que afecte su desarrollo y potencial, con un enfoque de prioridades por ciclo de vida, con especial énfasis en el grupo de madres y niños de 24 meses.	Servicios sociales básicos: educación, salud, alimentación y nutrición, vivienda y saneamiento. Derechos básicos: justicia y seguridad ciudadana. Fondos sociales.
Promoción de oportunidades y capacidades económicas	Incrementar sus activos familiares y comunitarios, mejorar los ingresos y el empleo permanente.	Mantenimiento preventivo y generación de infraestructura y desarrollo de iniciativas sociales productivas	Activos de familias y comunidades: infraestructura vial, telecomunicaciones y electrificación. Capacitación técnica. Desarrollo rural. Mejoramiento del ingreso. Fondos sociales.
Establecimiento de una red de protección social	Reducir los riesgos y proteger a las personas y sus familias.	Protección a los grupos más vulnerables, especialmente a los niños menores de tres años, mujeres embarazadas y puérperas, personas con discapacidad, adultos mayores y damnificados por efecto de emergencias naturales.	Fondos sociales.

Elaborado con información de la Mesa de Concertación de la Lucha contra la Pobreza, 2006.

El eje de promoción de oportunidades y capacidades económicas se encuentra vinculado al círculo virtuoso entre crecimiento, empleo y reducción de la pobreza, elaborado por Islam (2004). Este esquema explica que es necesario lograr un crecimiento que devenga en la reducción de la pobreza, gracias al aumento en la productividad de la población (producto de políticas estatales respecto del capital humano). Este progreso permitiría, a su vez, una mayor productividad (gracias a la inversión personal que realiza cada ciudadano) y un mayor crecimiento.³⁷

³⁷ Vásquez, E. (2008). «Gerencias Estratégica de la Inversión Social». Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

El incremento de la productividad de la población se puede desarrollar en diversos sectores. Sin embargo, el sector agricultura supone una buena oportunidad debido a las ventajas comparativas que tienen el país y el fuerte vínculo de la población peruana con esta actividad. El 31,6% (8,1 millones de habitantes) de la población nacional vive de la actividad agropecuaria y el sector emplea al 31,2% (2,8 millones de personas) del total de la PEA ocupada nacional.³⁸ No obstante, este sector presenta el mayor porcentaje de pobreza (54,2% en el año 2010)³⁹, debido a que la agricultura se desenvuelve en las zonas rurales del país.

Si bien el país posee una gran superficie con capacidad para cultivos agrícolas (128,5 millones de hectáreas), el agro peruano posee una baja competitividad, debido a la alta fragmentación de las tierras. Las unidades productivas, mayormente minifundistas, se encuentran distribuidas en espacios discontinuos en la costa, sierra y selva. El 55% de estas unidades agropecuarias posee menos de tres hectáreas. Esta alta fragmentación de la tierra se agrava por la topografía nacional, que supone grandes dificultades para el logro de la rentabilidad de los agricultores.⁴⁰

La agricultura que se desarrolla en el país es principalmente de subsistencia y en ella participan comunidades y minifundistas sin capacidad para asociarse. Comprenden unidades menores de 0,5 ha, que producen principalmente cultivos andinos y nativos. Los agricultores carecen de acceso a crédito y su ingreso proviene de actividades no agrícolas y del apoyo del Estado a través de programas sociales⁴¹ como JUNTOS y comedores populares, entre otros.

Ante esta realidad, el Estado peruano ha emprendido diversas intervenciones con la finalidad de apoyar al pequeño agricultor. Entre ellos se encuentra Agrorural, Sierra Exportadora, PRONAMACHS, Instituto Nacional de Innovación Agraria y el Programa de Compensaciones para la Competitividad del Ministerio de Agricultura (AGROIDEAS), entre otros. Asimismo, la sociedad civil, en conjunto con la cooperación internacional, anualmente destina fondos para mejorar el sector agropecuario, y lo hace a través diversas ONG y asociaciones especializadas en temas agrícolas con quienes promueve el desarrollo de distintos proyectos. Se debe resaltar que, en los últimos años, destinar fondos para mejorar la productividad agrícola demandó que, además de formular los proyectos, se elaboren planes de negocio. La finalidad de ello ha sido mejorar el acceso al mercado con productos que tengan una demanda real en función de la oferta programada.

Antes de estas experiencias, los productores agropecuarios se limitaban a cultivar productos en cantidades que no necesariamente tenían demanda en el mercado local, regional o nacional y dejaban de producir otros productos que probablemente sí eran solicitados. Por ello, una herramienta tan conocida en el sector empresarial para emprender nuevos negocios como el plan de negocios se comienza a incorporar en los proyectos de mejora de la productividad agraria. Los formuladores de proyectos, los técnicos agrarios y los gestores de la empresa percibieron que de nada sirve formular proyectos sin un componente de conexión con el mercado y que, para ello, es necesario realizar todos los pasos comprendidos en un plan de negocios.

³⁸ Ministerio de Agricultura (2011). «Presentación del Sector Agrario». Disponible en: <<http://www.minag.gob.pe/portal/index.php/sector-agrario/agricola>>. [Consultado a las 10.42 horas el 20/12/11].

³⁹ Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). «Evolución de la pobreza al 2010». Perú.

⁴⁰ López, H. (2010). «Innovación agraria: factores y efectos promovidos por el cambio tecnológico en la panela granulada en Piura, 2004-2009». Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú.

⁴¹ Gómez, R. (2008). Agricultura comercial moderna en el Perú: el caso de la agricultura de exportación no tradicional (1995-2007). En Perú: El problema agrario en debate, Seminario Permanente de Investigación Agraria XII (SEPIA XII), Agosto, 2008.

Esta inclusión de la herramienta del plan de negocios en el sector agrícola trajo consigo buenos resultados en la mejora de la productividad, pues conectaba a los agricultores con el mercado para que ellos obtengan ingresos y se integren al círculo virtuoso de la reducción de la pobreza. Por ello, surge la necesidad de aprender cuál es forma correcta de elaborar un plan de negocios en el marco de un proyecto de inclusión social con un público objetivo vulnerable que logre un alto impacto en estas poblaciones excluidas.

EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE EMPODERAMIENTO DE LAS COMUNIDADES⁴²

Un plan de negocios es un documento esencial para las personas que deseen evaluar qué tan factible es su idea. Puede considerarse como una herramienta de reflexión, en la que se analizan teóricamente una serie de características del proyecto planteado. En dicho plan, el emprendedor plasma sus ideas y la forma de llevarlas a cabo. De este modo, es capaz de detallar la información que le servirá como base y punto de partida de todo el desarrollo empresarial que proyecta. Al mismo tiempo, podrá analizar los diversos factores y objetivos de todas las áreas involucradas en la puesta en marcha de su idea. En efecto, un estudio preliminar permitirá analizar, observar y solucionar las diversas eventualidades que pueda enfrentar el negocio antes de ponerlo en marcha.

Un buen plan de negocio se inicia con la formulación de la idea considerada como la razón de ser de la empresa. Luego de ello, se procede al análisis de la oportunidad, que plasma la existencia o no de una demanda insatisfecha. Lo anterior se resume en un modelo de negocio que responde a las preguntas:

- ✓ ¿Quién es el cliente y cuál es su perfil?
- ✓ ¿Con qué productos se satisfacen sus necesidades?
- ✓ ¿Cómo se logran las utilidades de la empresa?

Seguidamente se ejecuta un análisis del entorno, pues de allí pueden surgir nuevas ideas de negocio. Esta parte aplica el análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental (llamado PESTA) y el de las macrotendencias.⁴³ El siguiente paso es la realización de un análisis de la industria, para el cual se recurre al modelo planteado por Michael Porter. Ello se hace a través del estudio de las cinco fuerzas que afectan el desempeño de una empresa y permite conocer la rentabilidad a largo plazo. Las fuerzas que se estudian son las siguientes:

- Los competidores actuales
- Los competidores potenciales
- Los productos o servicios sustitutos
- Los clientes
- Los proveedores

⁴² Muchas de las ideas de este acápite provienen de: Weinberger, K. (2009). «Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio». USAID/ Perú.

⁴³ Son las tendencias mundiales que afectan a los negocios y la sociedad en general. Por ejemplo, hay una tendencia de compra de insumos naturales y eso es beneficioso para la venta de taya, ya que es un insumo natural en comparación con sus sustitutos.

Son cinco las preguntas que se responden: (i) ¿Cuáles son las barreras de ingreso para nuestra industria?, (ii) ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de la empresa?, (iii) ¿Cuál es el poder de negociación de mis clientes?, (iv) ¿Quiénes son los competidores y cuál es el nivel de rivalidad entre ellos? y (v) ¿Cuáles son las barreras de salida de la industria?

A partir de este punto, se da una de las partes más importante del proceso: un análisis del mercado y la estimación de la demanda. Sin este estudio de mercado, el emprendedor o empresario no podrá conocer las potencialidades de su producto y la acogida que tendrá en el mercado. Posteriormente, se elabora el planeamiento estratégico, que se puede realizar mediante el conocido análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), una herramienta que permite conocer la situación actual del contexto donde se desarrollará la empresa. Sobre la base de este, se trazan los objetivos estratégicos y las estrategias específicas para que la organización logre su objetivo. Finalmente, se revisan las fuentes de ventaja competitiva y las alianzas estratégicas que se puedan hacer.

Después se elaboran los planes detallados de los temas que se encuentran a continuación:

Tabla 6. Ejes de análisis del plan de negocio

Plan	Descripción
Plan de marketing	Consta del <i>mix de marketing</i> : producto, precio, promoción y distribución. Además, incluye la definición de las estrategias de servicio al cliente, posventa y posicionamiento.
Plan de operaciones	Consiste en detallar los objetivos, procesos y estándares de producción, así como el presupuesto de inversión. Es importante tener en claro los insumos que se utilizarán, la mano de obra necesaria y la tecnología (maquinarias) para proceder a describir los procesos de transformación de los recursos y poder generarse las estrategias de generación de valor para lograr un producto que sea valorado por los clientes.
Plan de recursos humanos	Se incluye el organigrama de la empresa y las habilidades que se requieran para cada puesto, así como sus funciones. Además, se transcribirán las estrategias de reclutamiento y selección de personal, motivación, políticas de remuneración, capacitaciones y estrategias de generación de un clima laboral positivo, que garantice trabajadores comprometidos con la empresa y ofrezcan un servicio de calidad a los clientes.
Plan financiero	Se hace una proyección de los estados financieros y la evaluación financiera. Este plan es de suma relevancia porque permite conocer los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios, así como la determinación de los costos de producción, ventas y administración. Además, determina el monto de inversión inicial y las fuentes de financiamiento. El plan financiero evalúa la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios; de esta manera, permite a los inversionistas conocer la rentabilidad que esperan recibir por su dinero y el momento en que podrán recuperar su inversión.

Elaborado sobre la base Weinberger, K. Ob. cit.

Finalmente, se analiza el plan en su conjunto con el objetivo de establecer conclusiones y recomendaciones que permitan conocer si es viable invertir en el negocio estudiado. Cada uno de los planes debe analizarse en el marco de los factores bajo los cuales puede recibir algún tipo de influencia.

Como ya se mencionó, la elaboración de un plan de negocio es una herramienta importante que permite presentar una oportunidad que debe mostrar viabilidad económica, social, técnica y ambiental. Esta herramienta es comunicativa, pues cumple esencialmente dos funciones: la primera es administrativa e interna y tiene como finalidad ser una guía para la puesta en marcha y desarrollo de las actividades de competen al modelo de negocio; y la segunda, financiera o externa, cuya finalidad es brindar información a potenciales inversionistas.

Elaborar, diseñar y poner en marcha un plan de negocio resulta muchas veces complejo y retador, porque se necesita no solo conocer acerca del sector y, por ende, caer en una incesante búsqueda de información, sino también comprometer en el modelo de negocio a los involucrados y estar dispuesto a ofrecer el esfuerzo mayor que demande el negocio. De esta manera, explotar una idea de negocio resulta retador para la persona interesada en llevarla a cabo. Sin embargo, cuando se pretende aprovechar esta herramienta para el beneficio de poblaciones o grupo de productores en situación de pobreza, se torna aún más complejo.

El entorno de precariedad donde se desarrollan muchos agricultores y ganaderos del Perú implica que los planes de negocio se puedan convertir en herramientas de inclusión social y económica, y desarrollo para mejorar la calidad de vida que actualmente poseen. Lo que se pretende conseguir y dar a conocer es que los productores pueden percibir más ingresos económicos de los que reciben. Sin embargo, diseñar un plan de negocio que tenga como público objetivo a las personas más vulnerables debe centrarse no solo en conseguir rentabilidad, sino también en desarrollar capacidades, habilidades y destrezas en un conjunto de personas. Lo anterior es aún más retador. A ello se le debe sumar algunos factores externos que dificultan aún más esta tarea. En el marco de la formulación de un plan de negocios con enfoque social, los siguientes aspectos deben tomarse en cuenta:

- **Factores sociales:** los problemas usuales que resquebrajan la unidad dentro de las comunidades son conflictos sociales como la rivalidad entre los productores. La cultura del «pastoreo mancomunado» que aún prevalece ocasiona que no se respete la propiedad y el acceso a terrenos delimitados.
- **Factores económicos:** el poder adquisitivo de las poblaciones que se asientan en las comunidades es bajo, ya que muchas de las familias pertenecen al sector D y E. Esto último es un indicador de que su único objetivo del día a día es subsistir. Asimismo, los canales de comercialización y distribución no son dinámicos y eso dificulta la viabilidad del plan de negocio. Finalmente, en comunidades de este tipo, es difícil conseguir entidades financieras o crediticias que faciliten los préstamos económicos para poner en marcha muchos proyectos de inversión. Debido a ello se puede decir que los pobladores de estas comunidades no solo se hallan excluidos socialmente sino, también, económicamente, al ser catalogados como clientes no rentables.

Sin embargo, a pesar de las limitaciones identificadas, estas pueden ser solucionadas con organización: la suma de sinergias de todos los involucrados pueden servir para ello. Por otro lado, este plan de negocio, al tener un enfoque social y empresarial, necesita poner un mayor énfasis a las siguientes características: pertinencia, coherencia, viabilidad, sostenibilidad e impacto.

Tabla 7. Características de análisis en un plan de negocios

Pertinencia	Una tarea principal es analizar el contexto del sector con la finalidad de determinar su atractivo, el grado de aceptación del producto o el servicio que se ofrecerá, y fijar el momento idóneo para poner en marcha la idea de negocio. Así, «ingresar tempranamente en un mercado o, en su defecto, cuando el producto o servicio ya está en una etapa de maduración o declinación, tiene un gran riesgo y podría ser un fracaso». ⁴⁴
Coherencia	Analizar si existe relación entre la idea de negocio y los recursos y activos que posee la comunidad. De este modo, se debe estar seguro de contar con las fortalezas y habilidades necesarias para explotar, con alta probabilidad de éxito, la idea de negocio.
Viabilidad	Evaluar la legitimidad y posibilidad de ejecución del plan de negocio en la población destinataria, en su entorno social y político. Asimismo, conocer los factores que podrían afectar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) la idea del negocio o el desempeño de la empresa.
Sostenibilidad	Analiza si la organización cuenta con las habilidades de gestión indispensables que garanticen la continuidad del proyecto. «Analiza si los cambios sostenibles incrementan la autonomía y las capacidades de aquellos que están involucrados: ayudan a las personas y grupos a seguir ayudándose a sí mismos. Existen cuatro aspectos relevantes para analizar la sostenibilidad». ⁴⁵ 1. Económico: ¿se está alcanzando los márgenes de rentabilidad esperados? 2. Medioambiental: ¿las actividades propias de la empresa generan un impacto negativo en el medio ambiente?, ¿la huella ecológica es significativa? Otros. 3. Social: ¿la calidad de vida de los beneficiados se ha elevado? 4. Político Asimismo, debe crearse con la convicción de que esta idea perdurará en el tiempo.
Impacto	Alude al cambio principal que esperamos alcanzar con la puesta en marcha de la idea de negocio. A partir del cual se demuestra la mejora en la calidad de vida de los grupos destinatarios y, en ese sentido, si ha contribuido al desarrollo de esa población.

Elaborado sobre la base de Bobadilla, P. (2010) y Weinberger, K. Ob. cit.

Un plan de negocios con enfoque social a diferencia de uno con enfoque empresarial debe buscar conseguir una triple rentabilidad: social, económica y ambiental. La última se incluye debido a la importancia de la sostenibilidad del entorno en el cual se desenvuelve un negocio o proyecto.

A continuación se analizarán dos planes de negocios que fueron desarrollados en el marco del proyecto de Comunidades de Aprendizaje, realizado en Cajamarca. Ambos se realizaron sobre la base de que lo más importante era empoderar a las comunidades situadas en Cajamarca. Analizar ambos casos permitirá conocer cuál es el mejor acercamiento al elaborar y evaluar un plan de negocios.

⁴⁴ Weinberger, K. Ob. cit., p. 32.

⁴⁵ Bobadilla, P. y Wiener, H. Taller 2: Formulación de proyecto-Criterios de calidad. [Power Point]

PLANES DE NEGOCIO ELABORADOS EN CONTUMAZÁ

La provincia de Contumazá está ubicada a 2680 metros de altitud, al suroeste de la región Cajamarca, entre los caudalosos ríos de Jequetepeque y Chicama. Según el censo de 2007, la provincia alcanzó un total de 31.369 habitantes.⁴⁶ De estos, aproximadamente solo el 42% vive en el área urbana y el 58% en el área rural.

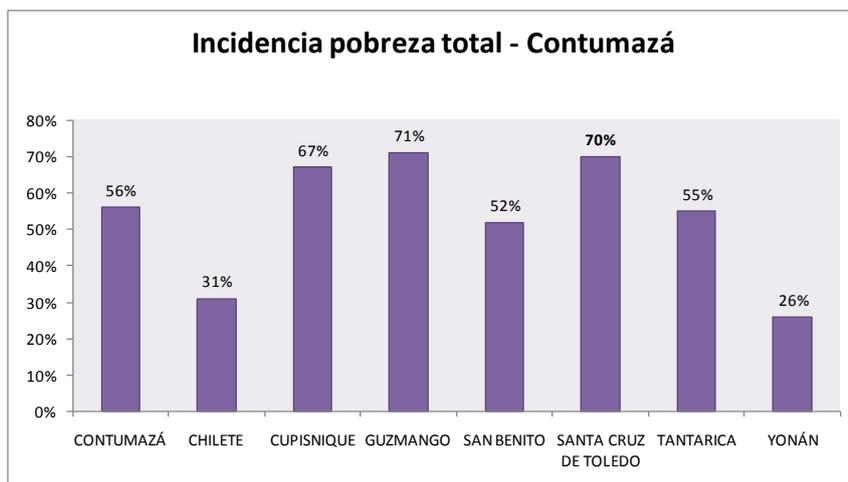


Esta provincia cuenta con altos índices de pobreza. En el año 2007, el 48,1% de la población eran pobres, mientras que en la región de Cajamarca la incidencia de la pobreza es del 64,5%. Por otro lado, solo el 29,13% de la población pertenece a la PEA.

La experiencia de trabajo de campo realizada corroboró que, en los caseríos en los que se plantea implementar los planes de negocio, los habitantes carecen de los servicios básicos como agua, desagüe y luz. Además, las vías de acceso no son adecuadas: pistas y carreteras constituyen una debilidad para el transporte y comercialización de los productos. Este es un tema importante, debido a que desarrollar empresa supone contar con cierta infraestructura básica.

Contumazá cuenta con ocho distritos, cuya incidencia de pobreza se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 19. Incidencia de la pobreza total en Contumazá (2007)



Elaborado sobre la base de información del INEI.

Como se aprecia en el gráfico, los distritos con mayor nivel de incidencia de pobreza son Guzmango con 71% y Santa Cruz de Toledo con 70%. Justamente, Ayambla, un caserío de este

⁴⁶ Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). «Censos Nacionales de Población y Vivienda». Perú.

último, se utilizó para la implementación de los planes de negocios. Este hecho se debió a que cuenta con un mejor microclima para la potencial implementación de estos proyectos. Sobre la base de estos aspectos y el apoyo técnico y económico de la ONG CARE, se evaluó la viabilidad de implementar planes de negocios con la finalidad de brindar herramientas de gestión para que los beneficiarios se empoderen y, en un mediano plazo, sean protagonistas de su propio desarrollo.

ANÁLISIS DE PLANES DE NEGOCIO DE LA TAYA Y EL CUY EN LA COMUNIDAD DE CONTUMAZÁ (CAJAMARCA)

La iniciativa de realizar planes de negocio nace como producto del Proyecto Compensación Equitativa por Servicios Ambientales Hidrológicos (CESAH), desarrollado por la ONG CARE-Perú. De hecho, realizar diversas plantaciones a lo largo de la microcuenca de Jequetepeque (Cajamarca), con la finalidad de evitar la sedimentación en la represa de Gallito Ciego (Cajamarca), permitió identificar oportunidades de negocio que podían ser explotadas por las diversas comunidades asentadas a lo largo de la microcuenca. De esta manera, la ONG decide proponer estos planes de negocios a las comunidades y se compromete a financiarlos durante los primeros años de la puesta en marcha. Así, se dio origen al plan de negocios de la taya y del cuy, que serían aplicados en el caserío de Ayambla.

Tabla 8. Planes de negocio de la taya y el cuy

Plan de negocio de la taya	Plan de negocio del cuy
<p>La finalidad es crear una asociación de productores de taya en el caserío de Ayambla dedicada principalmente a la producción, acopio y comercialización de la taya a empresas exportadoras. La idea de negocio nace gracias a que este caserío presenta las condiciones idóneas para este tipo de cultivo y, además, que existe una demanda insatisfecha de taya en el ámbito internacional.</p>	<p>La finalidad es producir y comercializar los cuyes en la provincia de Contumazá (Cajamarca), específicamente en el caserío de Ayambla. Esta idea de negocio es producto de que la crianza y producción de cuy podría ser una fuente alternativa que podría ayudar a mejorar los ingresos de los pobladores, mediante la venta de cuy o carne de cuy a mercados insatisfechos y la apertura de nuevos mercados de consumo. Al mismo tiempo, haría posible mejorar la alimentación de los productores mediante la concientización para un consumo frecuente de la carne de cuy.</p>

Si bien ambos planes se mostraban atractivos y redituables en un inicio, la investigación de campo confirmó que el plan de negocio de los cuyes era inviable. Por ello, es importante que antes de la ejecución del plan de negocio, se realicen estudios que evalúen su factibilidad. A continuación se analizarán ambos planes de negocio sobre la base de los cinco factores principales que deben cumplir.

Tabla 9. Comparación de los planes de negocio en función de los factores de pertinencia, coherencia, viabilidad, sostenibilidad e impacto

FACTORES	Plan de negocios de la taya	Plan de negocios del cuy
Pertinencia	El mercado nacional e internacional es atractivo, puesto que hay una sobredemanda y el precio por quintal ha crecido exponencialmente. Por tanto, es el momento pertinente para empezar a comercializar taya a las empresas exportadoras.	Existe una gran demanda por cuyes vivos o beneficiados en departamentos como Cajamarca, La Libertad y Lambayeque. Asimismo, se tiene como mercado potencial el departamento de Lima.
Coherencia	El caserío de Ayambla presenta las mejores condiciones climáticas, sociales y económicas para este tipo de plantación. Por tanto, es factible explotar esta idea de negocio.	Pocos incentivos y motivación para llevar a cabo el plan de negocios, debido a que la crianza y consumo de cuyes es bajo en la comunidad.
Viabilidad	<p>Factores positivos: Altos márgenes de rentabilidad que garantiza la taya. Condiciones climáticas idóneas. Financiamiento del plan de negocio por CARE. Cultivo que no requiere mucho cuidado.</p> <p>Factores negativos: Importancia de otros cultivos frente a la taya. Algunos problemas sociales dentro de la comunidad. Falta riego tecnificado.</p>	<p>Factores positivos: El ciclo reproductivo del cuy es relativamente corto. El manejo de la crianza de los cuyes es fácil. La carne del cuy tiene un alto valor proteico.</p> <p>Factores negativos: La crianza de cuyes es casi inexistente. El consumo de carne de cuy en la comunidad es bajo. Los pobladores no consideran atractivo la crianza de cuyes. No se cuenta con canales de transporte idóneos para trasladar los cuyes beneficiados.</p>
Sostenibilidad	Se realizaron campañas de concientización acerca de la importancia y rentabilidad de este cultivo en la comunidad. La ONG CARE solo colabora en los primeros años de la puesta en marcha. Posteriormente, la asociación de productores debería estar gestionada por los mismos agricultores.	Se desarrollará una cultura empresarial en las familias productoras de taya, con el objetivo de consolidarse como grupo referente de comercialización de cuyes.
Impacto	Los ingresos que percibirán son significativos por ser un cultivo con grandes márgenes de ganancia, aproximadamente entre 80 y 90%. Si se consolidan como asociación de productores de taya, les permitiría integrarse social y económicamente, y mejorar la calidad de vida de los productores.	La crianza y producción de cuy es una fuente alternativa que podría ayudar a mejorar los ingresos de los pobladores.

Ambos planes se han planeado desarrollar en la misma comunidad de Ayambla. Sin embargo, el plan de negocios de la taya sí ha resultado viable, mientras que el otro no. Este hecho se debe a que, si bien la comunidad presenta un gran potencial para ambos productos, la crianza y el consumo de cuyes no son significativos. Por ello, la demanda local no justifica los costos de producción y comercialización. Además, transportarlos hasta otras comunidades resulta tedioso e ineficiente, ya que carecen de medios adecuados y muchos cuyes mueren en el trayecto. Este hecho demuestra la importancia de la infraestructura básica como las carreteras para conectar a la población con el mercado.

Por otro lado, el plan de negocio de la taya se percibe como rentable y, además, la población sí se muestra dispuesta a agruparse para conformar la asociación de productores de taya. Por este motivo, se muestran comprometidos y motivados en poner en marcha este plan de negocio. Se debe resaltar que los planes de negocios en los sectores agropecuarios resultan más exitosos si de por medio existen mecanismos de asociatividad y, sobre todo, confianza entre los miembros de la comunidad.

En conclusión, si bien una idea de negocio puede presentar potencial por el lado de la oferta, puede ser poco rentable si no existe una demanda y la infraestructura básica que los conecte con los mercados. Otro factor determinante es el nivel de compromiso de las personas que

llevarán a cabo el plan de negocios. Si desde el principio no existe un compromiso, el plan de negocio puede estar bien formulado pero nunca se concretará.

MODELO DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA TAYA

Como se mencionó, el plan de negocios fue desarrollado con el fin de crear la asociación de productores de taya en el caserío de Ayambla, que se dedicaría principalmente a la producción, acopio y comercialización de la taya a empresas exportadoras. Para desarrollar el presente plan de negocios, la investigación se dividió en cuatro ejes: planeamiento estratégico, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero.

A partir del trabajo de campo se decidió trabajar con el caserío de Ayambla, puesto que presentaba mejores condiciones climáticas, sociales y económicas. Debido a que un plan de negocios debe garantizar la triple rentabilidad (social, económica y ambiental), es necesario prestar atención a los factores externos desde el inicio. En el caserío de Ayambla, los pobladores se dedican primordialmente a la agricultura y cultivan frutales, papa, trigo y taya en menor proporción. Se sabe que la taya es una planta que requiere entre tres o cuatro años de cuidado inicial, que representa un reto para los agricultores porque durante ese tiempo no recibirán ningún beneficio económico. Sin embargo, después de este periodo el productor solo se dedicará a recolectar las vainas de taya y brindar cuidados fitosanitarios anuales, característica que lo convierte en una actividad rentable.

Actualmente, Ayambla cosecha aproximadamente veinte quintales una vez por año. La producción actual de taya se comercializa a través de intermediarios de los mercados de Chilete, Totorillas y Contumazá. Las operaciones se hacen al contado y los agricultores se ven forzados a vender su mercadería al precio que les exige el acopiador. Este se encuentra en mejor posición que ellos, porque tienen mayor acceso a la información del mercado. Sin embargo, la puesta en marcha del plan de negocios y la disminución considerable de los altos índices de mortandad de los plantones de taya harán que la producción alcance los 900 quintales. Este hecho se debe a que gran parte de los plantones para el próximo año comenzarán a producir una mayor cantidad de vainas.

En relación con el **plan financiero**, el logro de los objetivos planteados en este proyecto para los siguientes diez años hace necesaria una inversión de **S/. 535.757** en el valor de los terrenos y **S/. 10.197** en gastos operativos iniciales, tales como alquiler del almacén y constitución de la sede de la asociación. Esta inversión permitirá incrementar la actual capacidad productiva con la finalidad de lograr un crecimiento en los ingresos del 184% en el primer año. Para los siguientes años se espera un crecimiento del 45% anual.

El incremento de la capacidad productiva está directamente relacionado con el crecimiento en las ventas. Este permitiría al caserío de Ayambla generar S/. 147.052,98 de utilidad en 2012; S/. 303.900,03 en 2013; S/. 465.456,73 en 2014; y así sucesivamente. Respecto de los indicadores financieros, se observa que el plan de negocio tiene una tasa interna de retorno (TIR) de 53,3% y un valor actual neto (VAN) de S/. 3.124.533,51. Ambas cifras reflejan una situación financiera favorable.

El **plan estratégico** supone seguir una serie de fases. La primera de ellas consiste en redireccionar los objetivos y estrategias del CESA, es decir, el establecimiento de ciertas condiciones para aquellos productores interesados en plantar árboles de taya, como cantidad mínima de ha destinadas para la taya y obligaciones como asistencia a los talleres u otros.

Asimismo, implica el desarrollo de charlas de concientización, en la que se resalten los beneficios económicos y ambientales.

La segunda fase consiste en la conformación y consolidación de la asociación de productores de taya, es decir, en la selección de la junta directiva y la determinación del estatus legal de la asociación. Con ello, se busca empoderar a la población, puesto que se espera una participación activa y la progresiva independencia del CESA.

La tercera fase consiste en la puesta en marcha de la asociación, con el objetivo de mejorar la cadena de abastecimiento. Asimismo, se sabe que en un inicio la oferta de la taya estará enfocada solo en los ámbitos local y regional. Posteriormente, cuando se alcancen grandes volúmenes, se destinará al mercado nacional y específicamente a los exportadores.

La cuarta fase consiste en adquirir una procesadora de taya que le pueda brindar valor agregado al producto. El eje orientador de todo este plan estratégico es la visión potencial que se ha planteado de ser una de las asociaciones más grandes y reconocidas del ámbito nacional. Asimismo, se busca empoderar a los productores y a la vez atraer más clientes. Como se puede apreciar, se ha hecho un mapeo de todas las estrategias y actividades que se deben desarrollar con la finalidad de asegurar la correcta ejecución del plan de negocio.

El **plan de marketing** plantea que la estrategia de mercadeo debe basarse en la creación de una marca propia para las tayas cultivadas por la asociación en Ayambla. Con ello se busca posicionar, en la mente de los consumidores, una marca que ofrece un producto de calidad. Se propone que los socios elaboren un *brochure*, que muestre los productos que se ofrecerán y resalte los diversos usos y beneficios de la taya. El objetivo es resaltar sus diferencias positivas respecto de otras provincias, con la finalidad de captar el interés de grandes exportadores como Silvateamperu (líder), Exportadora El Sol, Gomas y Taninos S. A. C., Molinos Asociados S. A., entre otras. Por último, se busca participar activamente en eventos vinculados a la taya como el foro que se realiza anualmente y las diversas ferias para darla a conocer en diversos mercados. Asimismo, se espera realizar alianzas estratégicas con Corporación Regional para el Desarrollo de la Taya (CODETAYA), que podrían facilitar la comercialización del producto.

El **plan operativo** ha determinado los procesos y equipamiento necesarios para el desarrollo del plan de negocios. Se han contemplado los factores críticos esenciales a lo largo de los procesos de producción de taya. Así, se ha considerado como prioritario implementar herramientas de manejo y riego tecnificado, como también mejorar los lazos de confianza a lo largo de la cadena de abastecimiento. Además, se ha considerado importante gestionar activos fijos como el almacén y el vehículo para el transporte del producto.

Como se puede apreciar, trazar estrategias y desarrollar actividades específicas en esta etapa es vital, pues son las que darán sostenibilidad al negocio propuesto. Sin embargo, estos planes deben ser elaborados y legitimados por las familias y comunidades que se encuentren inmersas en el negocio, debido a que son ellos quienes lo ejecutarán. Por lo tanto, el plan de negocio debe ser legitimado desde el inicio hasta el final por la población beneficiaria, ya que es la base del éxito de la idea de negocio.

CONCLUSIONES

Con la información presentada se pueden llegar a plantear las siguientes conclusiones:

- La pobreza en el país se manifiesta en un conjunto de exclusiones que se pueden diferenciar según ámbito geográfico o zona de residencia, que generan brechas sociales y mantienen a la población en situación vulnerable y alejada de las oportunidades sociales y económicas. Ante ello, el Estado, la sociedad civil y la empresa invierten en la promoción de oportunidades y en el desarrollo de capacidades sin lograr un alto impacto en las poblaciones.
- La actividad agropecuaria es bastante intensiva en el país. Sin embargo, concentra a la población más excluida de las zonas rurales. Una forma de lograr la inclusión social de la población es a través del acercamiento de sus productos o servicios al mercado con una herramienta de gestión: el plan de negocios.
- Realizar un plan de negocios que se adecue a las necesidades de la población y permita lograr la triple rentabilidad (social, económica y ambiental) hace necesario seguir todos los pasos del proceso de formulación. Con ello se asegura que la oferta se encuentra orientada a la demanda identificada y, además, se garantiza una identificación de todos los factores externos que podrían generar algún impacto positivo o negativo en el negocio.
- Además de la formulación correcta, el éxito de un plan de negocios dependerá del nivel de compromiso de los agentes involucrados. La diferencia de un plan de negocio en el sector privado y uno realizado en asociación con la sociedad civil son los factores sociales que pueden intervenir (el nivel de confianza y los lazos de asociatividad, por ejemplo). De esta manera, la constitución del plan de negocios como una verdadera herramienta de inclusión social hace necesario que sea participativo desde el inicio hasta el final y permita que sus beneficiarios se apropien de él en todo momento.

OPINIÓN DEL DOCENTE LUIS WONG (PUCP)

EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE INCLUSIÓN SOCIAL

Es muy importante destacar el valor del Proyecto de Comunidades de Aprendizaje como una experiencia de contacto de los estudiantes y profesores de la Facultad de Gestión y Alta Dirección con la realidad peruana; y, a partir de este, una de enseñanza y aprendizaje. Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula y su validación con realidades concretas constituye un *feedback* o retroalimentación de inmenso valor y realización personal o grupal. De hecho, permite a los estudiantes desarrollar capacidades, destrezas y habilidades para conectar a los distintos agentes involucrados en la gestión del desarrollo (el Estado, las comunidades, las empresas y la sociedad civil) y los distintos medios, recursos e instrumentos en juego en asuntos de pobreza, inclusión social, gestión empresarial y políticas públicas.

En particular, el plan de negocios surge como herramienta de gran potencial para empoderar a las familias y comunidades, y como medio para promover el mayor impacto en el desarrollo de la población excluida, que incluso cuenta con recursos, ideas y una experiencia de vida valiosa, y que esta con plena disposición para el desarrollo de sus capacidades y el aprovechamiento de oportunidades. Como sostiene A. Sen, esta población requeriría un poco de ayuda para salir adelante (la concepción de desarrollo «Gala», es decir, la consecución de algo con un poco de ayuda o asistencia).⁴⁷

Por ello, Comunidades de Aprendizaje se inscribe como un proyecto de responsabilidad social universitaria que impulsa actividades generadoras de espacios de interacción y transmisión de conocimientos (experiencia vivencial) en beneficio mutuo de los agentes involucrados, estudiantes universitarios y organizaciones participantes. El aporte de los estudiantes se inscribe dentro de la estructura típica de un plan de negocios como parte del proceso de preparación. Esta etapa precisa el concepto del negocio, la oportunidad, su panorama competitivo, las claves de éxito y las personas que estarán involucradas. Asimismo, la información principal del plan considera los siguientes elementos: quién, cómo, qué y dónde del negocio.

En relación con los contenidos de la propuesta sistematizada del plan de negocios como herramienta de inclusión social, el tema se posiciona dentro de la idea fundamental del desarrollo y la libertad como la plantea A. Sen, así como dentro de las prioridades estratégicas del plan de lucha contra la pobreza que viene implementando el gobierno nacional. Esta concepción se inserta de manera pragmática para su viabilidad en un plan de negocios que se ha ido consolidando, de acuerdo con la literatura, como una herramienta esencial que integra distintos aspectos como ejes de análisis: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas. Asimismo, contempla los factores sociales y económicos que incorporan las características del análisis de pertinencia, coherencia, viabilidad, sostenibilidad e impacto.

Sería pertinente incluir los factores ambientales que integran la convivencia entre el hombre y la naturaleza en el marco de los negocios y su gestión empresarial, en la búsqueda de equilibrio entre necesidades, recursos y sostenibilidad generacional. Se propone desarrollar planes de negocios en la provincia de Contumazá, Cajamarca, específicamente en el caserío de Ayambla. Estos contarían con el apoyo económico y técnico de la ONG CARE, que opera en la región de Cajamarca el proyecto CESA.

⁴⁷ Sen, A. (s. f.). «Teorías de desarrollo a principios del siglo XXI». Disponible en: <http://www.fts.uner.edu.ar/catedras03/politica_social/documentos/desarrollo_local_y_regional/amar_tya_sen.pdf>. [Consultado a las 19.18 horas el 24/09/12].

De los dos planes de negocios propuestos, la taya y el cuy, se optó por el de la taya en función de reunir las mejores características de análisis y rentabilidad. En el caso del cuy los factores de viabilidad limitan su implementación. Sería recomendable presentar comparativamente un resumen de los resultados financieros de ambos planes (inversiones, utilidad, TIR y VAN). Ciertamente, el mejor potencial del plan de negocios de la taya está por el lado de la oferta. Sería necesario complementarlo con un estudio de la demanda y precisar si se cuenta con infraestructura básica que permita conectar a los productores de taya con el mercado, así como su involucramiento efectivo en el plan de negocios.

En este punto, es muy importante establecer concertadamente los mecanismos de asociatividad de los productores que promuevan la confianza entre los miembros de la comunidad de Ayambra, así como prestar atención al análisis de la rentabilidad ambiental y no solo económica y social. Se recomienda elaborar una ficha técnica del producto taya, donde se precise sus atributos agronómicos, productivos y beneficios de su uso o consumo. En cuanto a los niveles de productividad de la taya, actualmente es de 20 quintales por cosecha anual, pero con la implementación del plan de negocios se pretende alcanzar los 900 quintales.

Lo anterior amerita justificar su sustento y verificar su viabilidad técnica. Respecto del plan estratégico, acertadamente se plantean cuatro fases de implementación. Es importante destacar el imprescindible acompañamiento técnico productivo y la consolidación de la organización asociativa de los productores de Ayambra. Asimismo, la cuarta fase considera la incorporación de mayor valor agregado en la taya y la búsqueda de su industrialización con la adquisición de maquinaria procesadora.

El plan estratégico debería incluir el plan de recursos humanos, que debe contemplar el desarrollo de capacidades técnico-productivas y la especialización de los productores del caserío de Ayambra. Sería muy importante contemplar el perfil del equipo de gestión del plan de negocios sobre la base de las fortalezas, debilidades y filosofía de gestión del equipo. Se debe destacar que, como se señala en la propuesta, el plan de negocios debería legitimarse consensuadamente en todas sus etapas por la población beneficiaria para garantizar su éxito.

En conclusión, el plan de negocios es justificable para impulsar el negocio de la taya en Ayambra como forma de enfrentar las oportunidades y los obstáculos esperados e inesperados que involucra el futuro. En esa medida, se ha definido su mercado objetivo y se ha evaluado su riesgo y recompensa, aunque debería darse una mayor precisión sobre la identificación de sus competidores. Finalmente, bienvenida la puesta en marcha del plan de negocios como herramienta de inclusión social y larga vida al Proyecto de Comunidades de Aprendizaje.

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: CARE PERÚ

EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE INCLUSIÓN SOCIAL

En el Perú, CARE apoya a las comunidades de menores recursos con programas integrales y esfuerzos en incidencia para erradicar la pobreza y sus causas subyacentes. Busca generar impactos sostenibles y pone énfasis en la participación de los más pobres y excluidos. El proyecto CESAHA vincula a actores sociales e institucionales de la zona alta, media y baja de una cuenca hidrográfica; y desarrolla modelos innovadores que aplican enfoques que explícitamente buscan equilibrar la reducción de la pobreza con la conservación del ambiente, en el marco de la justicia social y la equidad.

La fuerte sobreexplotación y el manejo inadecuado de los recursos naturales amenazan los ecosistemas, pues su capacidad de brindar estos servicios y funciones depende de complejas interacciones biológicas, químicas y físicas, que se ven afectadas por las actividades humanas. En la zona de intervención del proyecto, solo el 10% de los suelos de las tres microcuencas se usan adecuadamente, existe un alto grado de conflicto y, por consiguiente, una fuerte degradación.

El proyecto CESAHA plantea establecer un mecanismo de compensación equitativa para recuperar los servicios ambientales hidrológicos de los ecosistemas andinos ubicados en las microcuencas de Ayambla, Ahijadero y La Succha, en la parte alta de la cuenca del Jequetepeque. Este mecanismo implica promover y apoyar el cambio de uso de las tierras, así como mejorar las prácticas de cultivo y manejo de los suelos, implementando planes de negocio y restituyendo la vegetación con plantaciones forestales de especies nativas, agroforestería y silvopasturas. Los planes de negocio complementan la estrategia de intervención en el corto y mediano plazo. A través de ellos, las familias obtienen excedentes productivos, mejora de sus ingresos económicos, protección de los suelos y mejora de la dieta alimentaria.

Las tres microcuencas señaladas albergan una población de 332 familias.⁴⁸ El 83% de las unidades productivas están conducidas por varones. El nivel educativo de la gran mayoría de productores es el primario (83%), y únicamente el 7% concluyó la secundaria. El 10% son analfabetos, hecho que evidencia sin duda un déficit de educación.

El total de la tierra de que dispone el pequeño productor alcanza en promedio las 1,70 ha, divididas en parcelas ubicadas en diferentes pisos ecológicos. Algunos agricultores que poseen hasta siete parcelas. La asociatividad es un factor importante en estas circunstancias para hacer viable las propuestas de los planes de negocio.

Se debe señalar que siguiendo la racionalidad campesina de diversificación de cultivos, los pequeños productores dominan una cesta de productos que está constituida, en promedio, por dos cultivos. El 65% de ellos siembra más de un cultivo y el 25% más de tres. Asimismo, más del 52% de los productores combinan por lo menos dos explotaciones en su unidad agropecuaria. El 70% combina cultivos con crianza de animales.

⁴⁸ CARE PERÚ (2007). Programas y proyectos. Compensación Equitativa por Servicios Ambientales Hidrológicos – CESAHA. Lima: CARE PERÚ.
<http://www.care.org.pe/programas/gestion_integra/gestion11.htm>. [Consultado a las 19.30 horas el 10/06/12].

En general, el 97% de los hogares viven en extrema pobreza, y eso significa que su ingreso económico no les alcanza para cubrir la canasta básica alimentaria. Su valor llega a 99 nuevos soles mensuales, es decir, casi el 100% de la población de las tres microcuencas vive con menos de un dólar por día en términos per cápita. Es fundamental saber no solo cuánto gana la gente sino también cómo lo gana. Los flujos de ingresos provienen, en primer lugar, de la diversidad de activos que poseen; y en segundo lugar, de las posibilidades de producción y comercio de las familias en la búsqueda de mejorar sus ingresos. En los últimos tiempos, han ido ampliando la frontera agrícola y depredando los bosques naturales, con lo cual han causado un grave conflicto por el suelo.

Planes de negocio de la taya y el cuy

Los planes de negocios de la taya y el cuy tienen un enfoque social y obtienen una triple rentabilidad: social, económica y ambiental. Además, facilitan la inclusión social progresiva de las familias de bajos recursos económicos. Antes de la intervención, se dedicaban a actividades agropecuarias netamente de subsistencia, pero ahora tienen la posibilidad de interactuar con el mercado. Los planes de negocio se complementan en el corto y el largo plazo.

1. Plan de negocios de la taya

El objetivo de este plan de negocios es incrementar los ingresos económicos de las familias. Sus medios son la protección y recuperación de los suelos, el mejoramiento de las técnicas de producción y productividad de la taya, y las estrategias de articulación al mercado nacional y los mercados regionales.

La instalación de las plantaciones de taya obedece a un diseño predial, establecido de acuerdo con la capacidad de uso mayor y el uso actual del suelo. Así, las plantaciones instaladas en áreas de uso agrícola se encuentran asociadas a cultivos anuales (trigo, arveja, papa, maíz y haba) y forman un sistema agroforestal. Las plantaciones existentes en áreas de pastos (naturales y cultivados) conforman un sistema silvopastoril y las plantaciones existentes en suelos de aptitud forestal constituyen los macizos forestales. De hecho, existe una relación entre cultivos y pastos con las plantaciones de taya, y eso constituye un factor importante para revertir el alto grado de conflicto de uso del suelo.

Las plantaciones de taya iniciarán su fase productiva (producción de vainas) de manera significativa a partir del cuarto año de plantadas. Este momento se dará en el año 2013, momento en el que se tendrían consolidadas las asociaciones de productores de taya. Estas afianzarán la producción y comercialización, y superarán la actual intermediación.

2. Plan de negocios del cuy

Inicialmente, este plan de negocio estuvo orientado a beneficiar a 35 familias emprendedoras que reunían condiciones básicas, con sistemas silvopastoriles instalados y decisión de asumir el reto. La proyección del plan de negocio en el corto plazo fue tener un plantel de 20 ejemplares con un 5% de rentabilidad; en el mediano plazo, de 60 reproductores y 10% de rentabilidad; y en el largo plazo (a partir del cuarto año) 100 reproductores manteniendo la rentabilidad del cuarto año (15%).

La evaluación del consumo y comercialización realizada por el proyecto en septiembre de 2011 encontró que el 100% de las familias había incorporado el cuy como parte de su dieta alimentaria, que incluía en promedio nueve cuyes para cinco personas en un mes. Por otra parte, la venta de catorce cuyes mensuales les genera a estas familias un ingreso monetario de S/.210. Si se adiciona el valor monetario de la cantidad de animales que se consume en la dieta, el ingreso total sería de S/.345 por mes.

La evaluación anterior arroja que el VAN económico es de S/. 273.734,02 y una relación B/C igual a 3,20, indicadores que muestran un plan de negocios viable en el periodo considerado. Los resultados obtenidos incorporan la tasa de mortandad, que para el presente proyecto se encuentra por debajo del promedio de esta actividad económica. Por lo tanto, es recomendable expresar de manera cuantitativa la cantidad de animales muertos y evitar expresarlo como «muchos cuyes vivos mueren en el trayecto».

3. Conclusiones

- ✓ Los planes de negocio de la taya y el cuy se constituyen en herramientas de inclusión social de las familias de bajos recursos, al potenciar sus capacidades de liderazgo, negociación y nivel organizativo; vincularlos al mercado; generarles ingresos económicos; y brindarles otras oportunidades para acceder a servicios básicos y mejor calidad de vida.
- ✓ La evaluación de consumo y comercialización del cuy demuestra que el plan de negocios está siendo viable y se constituye actualmente en una actividad generadora de ingresos y buen relacionamiento al interior de la familia.
- ✓ Las evaluaciones de campo determinan que los planes de negocio de la taya y el cuy no presentan impactos ambientales negativos, ya que contribuyen a proteger y disminuir la erosión de los suelos, al combinar e integrar factores productivos como siembra de alfalfa, plantación de frutales, plantaciones de taya, riego tecnificado y abonamiento orgánico con heces de cuy. Con ello, se obtienen beneficios ambientales, económicos y sociales.
- ✓ Los beneficios que está presentando la crianza, consumo y comercialización del cuy, está desplazando a la crianza de caprinos, animales cuyo pastoreo cambia las propiedades del suelo, su estabilidad estructural y el efecto sobre la retención de humedad, con lo que favorece la erosión.

4.5 EL ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR COMO UNO DE LOS PASOS CLAVE PARA LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO COMERCIAL: EL CASO DEL QUESO DE CABRA EN CHINCHA

AUTORES:

CRISTINA CARRANZA CASTRO, MARÍA ELENA ZEBALLOS VILLARREAL, MARITZA LÓPEZ MONTOYA

REDACTOR:

VÍCTOR TORRES BALCÁZAR

INTRODUCCIÓN

En el Perú, cada vez se da más importancia a los clientes, específicamente a las preferencias que estos puedan tener en temas tales como nuevas características o beneficios que se desprendan de nuevos productos o los ya existentes. Por ello, este artículo se centrará en los comportamientos desarrollados por los clientes de un producto puntual: el queso de cabra. El objetivo de conocer más al cliente hizo necesario un estudio de mercado en las localidades de Chincha y el Carmen, en el departamento de Ica, así como en los distritos de Surquillo y Magdalena, en la ciudad de Lima.

El estudio recogió información relevante sobre la fabricación del queso de cabra, un sustituto potente de la leche. El trabajo se desarrolló juntamente con la compañía minera MILPO, que a través de su área de Relaciones Comunitarias permitió acceder a sus zonas de influencia. Estas comunidades ganaderas y agrícolas se encontraban en un proceso de exploración de las preferencias de los consumidores para así poder mejorar los estándares de calidad de su producto e ingresar a competir con otros productores nacionales o internacionales.

El producto eje del documento, el queso de cabra, tiene una demanda que genera oportunidades de negocio en los lugares donde se vende. De este modo, su comercialización dinamiza la economía local, mejorando la calidad de vida del fabricante y demás actores relacionados con su cadena de producción. El producto genera beneficios en quienes los adquieren, especialmente en lo concerniente a la salud. Sin embargo, los productores de las áreas mencionadas desarrollan labores de manera empírica y rústica, condiciones que no aportan a la calidad de sus productos y restan competitividad en un mercado al que ni siquiera se encuentran insertos del todo.

Era necesario desarrollar un estudio de mercado en alguna de las zonas productoras en las que MILPO tuviera influencia. El objetivo sería recopilar o generar información que permita tomar decisiones de un modo más serio en torno de los productos elaborados. En este sentido, el presente documento muestra la investigación desarrollada a través de cuatro capítulos que proporcionarán información clave para el cumplimiento de dicho proyecto.

El documento comienza con la presentación de la situación real de los pueblos de Chincha. Luego, continúa con la identificación de los actores relevantes y, posteriormente, desarrolla un contraste entre la situación encontrada y las propuestas que podrían haber surgido en un escenario en que se hubiera tenido la información adecuada. Hacia el final del texto se presentan las herramientas de análisis utilizadas por el equipo de trabajo para enfrentar el escenario poco atractivo y convertirlo en uno atractivo para el público objetivo. Por último, se muestran los resultados obtenidos a partir de las ideas iniciales de la empresa y la comunidad en relación con los productos derivados de leche de cabra, y se resalta la importancia de

conocer en detalle el perfil de consumidor para el diseño e implementación de un plan de marketing.

CONTEXTO

La investigación se desarrolló en Chincha, departamento de Ica, en zonas donde las poblaciones se dedican a la crianza de ganado vacuno y caprino, y a la agricultura. Las zonas de incidencia fueron los distritos de Chincha Baja, exactamente en Guanábano, Camacho y La Palma, el Carmen (la zona de Chamorro Alto) y Grocio Prado (la zona de Chuspa). Muchos de los ganaderos apostados en esos distritos son originarios de la zona de Chavín, en la sierra de Ica. Con los años, migraron a la costa de Chincha con la finalidad de mejorar la calidad de vida. Así, un grupo de ganaderos y agricultores decidió constituir la Asociación Ganaderos de Chavín, que actualmente cuenta con 400 asociados (por cada zona existen entre 25 y 30 ganaderos de los cuales entre 5 y 7 pertenecen a la asociación).

El trabajo se centró precisamente en diagnosticar la situación productiva en la que se encontraba, para posteriormente evaluar ajustes a esa situación frente a los resultados que arrojarían los estudios de mercado. En esta línea, la situación encontrada evidenció dos problemas importantes: las deficiencias de la crianza del ganado (alimentación) y producción de leche, insalubridad en la producción de queso (derivado de la leche de cabra).

A pesar de conocer que la ganadería peruana es trashumante (pastoreo en continuo movimiento), el equipo encontraba esperar un mejor escenario,⁴⁹ es decir, ganado de calidad y debidamente alimentado, que contribuyera con niveles aceptables de producción de leche y, por ello, de sus derivados. Sin embargo, se comprobó que, en la realidad, las costumbres arraigadas y los bajos recursos económicos (circulo vicioso) y al desconocimiento del perfil del consumidor fomentaban la crianza artesanal con tecnología incipiente, hecho que derivaba en pobres resultados.

Es importante resaltar que, a pesar de la tecnología incipiente que utilizan los ganaderos caprinocultores, existen 4500 cabezas de ganado que generan de forma individual 0,6 litros de leche en promedio. Esta información fue proporcionada por la Universidad Nacional Agraria de la Molina y el Ministerio de Agricultura. Solo el 45% del total de cabras de las zonas aledañas a la ciudad de Chincha son productivas, pero se debe recordar que, en algunas ocasiones, están en épocas de gestación o amamantamiento, por lo que este porcentaje se reduciría a entre 20 y 25%, es decir, 2000 a 2500 cabezas caprinas productoras de leche.

El ganado caprino de la Asociación Ganaderos de Chavín produce buena cantidad de leche de cabras para fabricar quesos, pues mantiene un rango de entre 1 y 1.250 litros de leche, cantidad óptima para elaborar quesos a escala. Sin embargo, esta cantidad de litros recogidos en el ordeñamiento no mantiene un estándar de calidad en cuanto a la fabricación de quesos, pues se podría utilizar satisfactoriamente para mejorar la producción en cuanto a la variedad de quesos y distinción en sabor.

En un primer momento, los comuneros deseaban ideas para mejorar la producción de ganado, pero el proyecto estaba dirigido a investigar el mercado de los productos derivados leche de

⁴⁹ La hipótesis que se manejaba era que un país rico en recursos naturales podría favorecer actividades como la ganadería caprina en el departamento de Ica, creando un clúster en torno de la producción de derivados de leche de cabra. Esto permitiría, por ejemplo, mejoras económicas y sociales, especialmente en las familias rurales de la zona de Chavín.

cabra, es decir, a determinar el que se puede desarrollar para vender en el mercado limeño. En un segundo momento, descubrir que el producto potencial que se podía comercializar era el queso de cabra implicó el intento de ofrecer alternativas de colocación del producto en supermercados, de preferencia en Lima Metropolitana.

De no concretarse lo anterior, la producción de leche de cabra no sería cotizada ni en la zona, ni en Lima. En esta circunstancia, la única forma de ser rentable para la Asociación Ganaderos de Chavín, sería vender la leche a empresas grandes como Gloria S. A., que malbarata los precios de mano de obra y extracción de leche. Así, la poca cantidad de leche serviría a los ganaderos para fabricar pequeñas cantidades de moldes de queso y venderlos al mercado a bajos costos.

La posición de los ganaderos chavineros fue encontrar el producto idóneo para fabricar y vender en el mercado limeño; y, en este sentido, buscar los gustos del cliente. Con este fin, el equipo se enfocó en encontrar el perfil del consumidor adecuado y las necesidades que se pudieran cubrir con un producto poco conocido pero de altos beneficios para la salud. La informalidad en cuanto a la fabricación de productos derivados de la leche de cabra hacía que tanto la producción como la conservación de estos productos fueran perjudiciales para la salud. No se guardaba la leche en tinajas especiales o con limpieza absoluta.

De igual manera, la producción de quesos de cabra era muy informal y descuidada, y no se verificaban estándares de calidad o variedad de productos. Lamentablemente, lo anterior es resultado de un país como el Perú, donde la producción y alimentación de cabras son incipientes. En estas circunstancias, no se trabaja con el objetivo de reproducir cabras productoras de leche o carne, sino que se utilizan animales desnutridos y de mala higiene.

Lo observado en la zona hacía importante verificar las propiedades de la leche de cabra con el objetivo de solicitar ayuda a instituciones especializadas en mejoramiento del ganado y proporcionar capacitaciones a la comunidad. No obstante, lo adecuado era evaluar si existía un consumidor potencial que pudiera comprar un producto con beneficios para salud, pero costoso, sin variedad al paladar.

Las visitas a los distritos ayudaron a clarificar que las necesidades básicas de los ganaderos eran primordiales. Hasta ese momento, buscaban una comercialización rápida y no le daban importancia al perfil del consumidor y sus hábitos de consumo (por ejemplo, alimentos bajos en grasas y buenos para la salud). En los distritos visitados se encontró que la producción de quesos de cabra se hacía con poca limpieza y, al mismo tiempo, la compra del recolector de quesos estaba mal pagada (S/. 8 el molde de queso de cabra de 3,5 kg).

Todo lo señalado anteriormente ha generado que los ganaderos tomen medidas drásticas para mejorar su situación económica. De hecho, la necesidad de alimentarse, enviar a sus hijos a la escuela, vestirse y educarse, entre otras, ha sido el móvil para vender la producción de leche a bajos precios. Así, esta ha sido comprada por empresas con poca responsabilidad social o ha sido usada para fabricar quesos insalubres y de baja calidad.

PRESENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

La investigación de mercado empleó diferentes herramientas de análisis, tanto cualitativas como cuantitativas. Se establecieron una serie de objetivos que debían lograrse con el levantamiento de la información: (i) determinar el potencial público objetivo y los actuales consumidores de productos derivados de cabra; (ii) establecer sus niveles de conocimiento y demanda; y (iii) encontrar el producto con mayor potencial para ser comercializado, los mejores canales de venta y las opiniones sobre su sabor una vez identificado.

Esta aplicación de herramientas se realizó en las ciudades de Lima y Chincha con el fin de saber cuál era más viable como canal de ventas. Así, se realizaron encuestas en mercados distritales de ambas ciudades, entrevistas a diversos especialistas en temas relacionados (nutrición, ganadería caprina y venta de productos lácteos, entre otros), aplicación de grupo focal a potencial público objetivo, visitas a supermercados y levantamiento de información secundaria sobre la industria. De este modo, la primera parte de la investigación efectuó 60 encuestas en los siguientes mercados distritales de Lima: Mercado de Magdalena y Mercado Modelo de Surquillo (mes de abril de 2011). Asimismo, se realizaron 60 encuestas en la zona de Chincha (febrero de 2011).

Cabe resaltar que, al comenzar la investigación, la organización sugirió que el potencial público consumidor de productos caprinos eran aquellas personas que se abastecen regularmente en mercados distritales. Por ello, las muestras de las encuestas se realizaron por conveniencia, es decir, se eligieron mercados distritales por sugerencia del área de Relaciones Comunitarias de la compañía minera Milpo. El objetivo era investigar si realmente el público objetivo de los mercados era el indicado para introducir el producto derivado de leche de cabra con mayor potencial de consumo.

Sin embargo, una vez iniciado el proceso de investigación, con el levantamiento de la información y las entrevistas a diversos especialistas, se pudo deducir a priori que el público objetivo potencial y los canales de venta no eran exactamente los indicados anteriormente. En otras palabras, el conocimiento mayor de la industria de productos caprinos llevó al establecimiento de una nueva hipótesis sobre el tipo de público objetivo. Confirmarla y conocer más a fondo a los potenciales consumidores llevó a la realización de un grupo focal con diez personas (hombres y mujeres), que poseían las características que se creía que encajaban con el del grupo potencial de consumidores (viven en Lima, realizan compras domésticas en supermercados y pertenecen a un nivel socioeconómico A y B). De esta forma, se logró conocer más sobre sus preferencias entre diversos productos (por ejemplo, el queso de oveja frente al de cabra), sus opiniones sobre el sabor del queso de cabra y su conocimiento sobre el producto.

Unido a ello, se realizaron diversas visitas en la zona de Chincha (distritos de Grocio Prado, El Carmen, Chincha Baja y Chincha Alta) para conocer las zonas de ganado caprino, los procesos productivos de modo artesanal, así como a los ganaderos de la asociación (noviembre de 2010). Igualmente, se hicieron visitas a diferentes supermercados de la ciudad de Lima (febrero y marzo de 2011), entre los que se encontraban los supermercados Wong, Plaza Veá, Totus y Vivanda. De este modo, se pudo conocer qué tipos y variedades de quesos se venden, así como las marcas y el nivel de rotación de los quesos de cabra, es decir, el nivel de competencia en el sector caprino.

Del mismo modo, se realizaron entrevistas a diversos especialistas sobre temas ganaderos, caprinos y alimenticios con la finalidad de complementar la información cuantitativa y conocer

más acerca del posible valor nutricional que poseen los productos caprinos para sus consumidores. Por ello, se entrevistaron un doctor y nutricionista del gimnasio Life-Sport; al especialista en ganadería caprina y gerente del Centro Rural Santa Bárbara, Gastón Dueñas (fábrica Santa Bárbara); a los doctores veterinarios Alejandro Alata y Gino Mariño; y al Ingeniero José Zavala, funcionario del Ministerio de Agricultura. Asimismo, se recopiló y analizó información sobre los requisitos de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) para producir alimentos. Con ello, se pudo ahondar más no solo en el tema de los beneficios del producto, sino también en la forma de funcionamiento de una planta de productos lácteos, en los requisitos para producirlos, en el capital necesario para hacerlo.

Todas las herramientas de investigación presentadas permitieron identificar el producto de leche de cabra con mayor potencial comercial, el público objetivo probable, el nivel de conocimiento y hábitos de consumo de los actuales consumidores y más sobre la industria de los productos lácteos. No obstante, se debe destacar que a lo largo del proyecto realizado el grupo mantuvo la postura de aplicar diversas herramientas con el fin de validar las hipótesis que tenían mayor probabilidad de ser verdaderas. De este modo, a pesar de tener sugerencias y opiniones externas sobre los potenciales consumidores de estos productos, se pudo concluir mediante el análisis de la información recopilada que el público objetivo era diferente y los estándares que deseaban para el producto eran más exigentes.

La identificación del perfil del público objetivo de cualquier producto o servicio es un aspecto clave que debe ser analizado previamente a su lanzamiento, ya que así se podrá adaptar el producto de acuerdo a las características que desean los potenciales consumidores, así como planear y ejecutar estrategias enfocadas en ellos de manera efectiva. Por ello, la investigación de mercado es un proceso esencial para nuevos emprendimientos, ya que mediante ella cualquier organización puede acceder a información valiosa acerca de sus clientes y la industria. Esta guiará mejor sus gestiones futuras para lanzar y comercializar el producto o servicio. Así, creemos que para los ganaderos de la asociación es de gran ayuda conocer más sobre la industria caprina (diversos grupos de interés) y la gestión interna de pequeñas plantas lácteas (modelo de negocio, objetivos e inversión, entre otros).

RESULTADOS

En un primer momento, se consideró que el lugar adecuado para comercializar los productos de los ganaderos de la asociación eran mercados de abastos de Chíncha y Lima (Surquillo y Magdalena del Mar). Según las entrevistas, el mercado de abastos de Chíncha era un lugar factible para vender los quesos de cabra, debido a que la mayor cantidad de clientes compran una vez a la semana de 110 a 150 g de queso y generan una rotación de 30 a 40 moldes de queso en el mercado de barrio. Sin embargo, las queseras de la zona comentaron que la venta de queso fresco de cabra no se da necesariamente por ser un producto de calidad o por ser muy solicitado, sino que la rotación es alta debido a un engaño en la venta de queso fresco. En otras palabras, la mayor venta de queso es de leche de vaca, pero para incrementar sus ganancias y no perder en la compra de quesos de cabra, ofrecen productos de vaca mezclados con los de cabra.

Gráfico 20

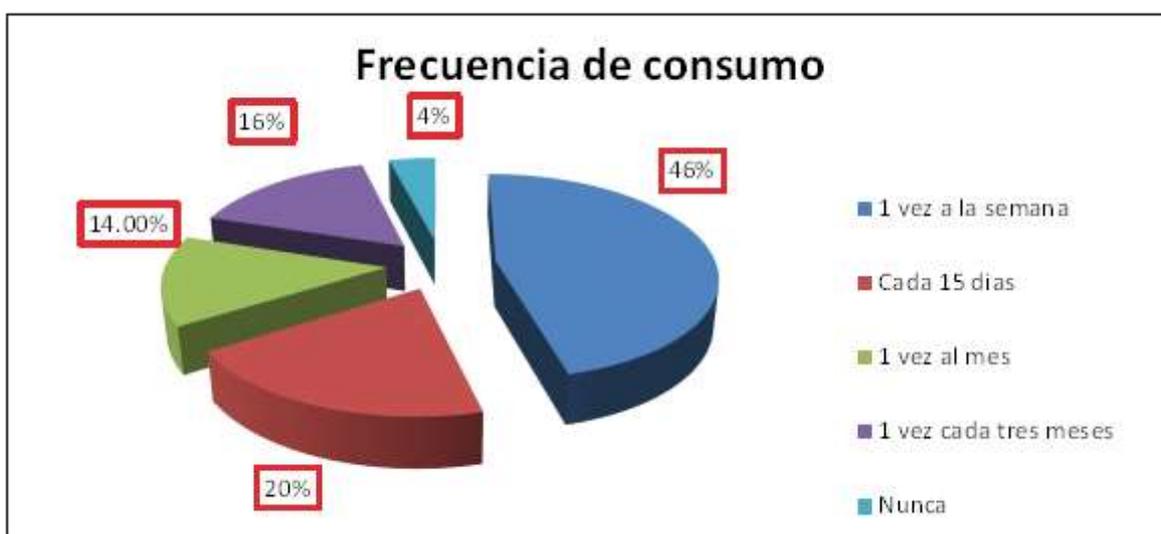
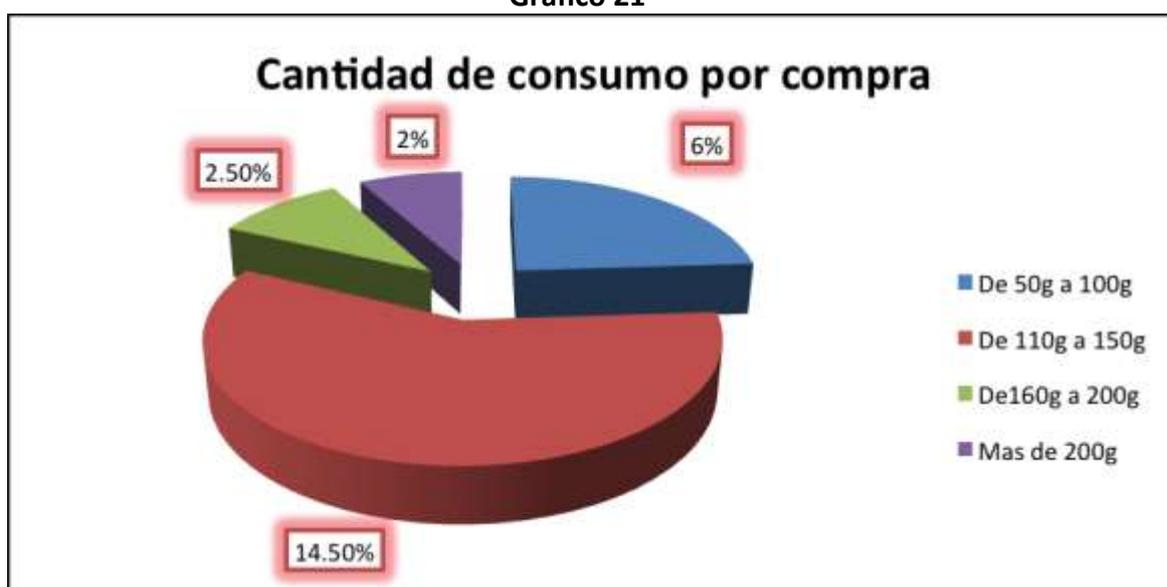


Gráfico 21



No obstante, la población tiene conocimiento sobre los productos derivados de leche de cabra y los beneficios que otorgan, en especial el queso. Este es el producto que más se consume y se puede adquirir en cualquier mercado como en cualquier población cercana a la ciudad de Chincha. Se puede observar, en las gráficas, los resultados de las encuestas realizadas a los pobladores de la ciudad de Chincha en temas de conocimiento de productos derivados de leche de cabra y sus beneficios para la salud.

Gráfico 22

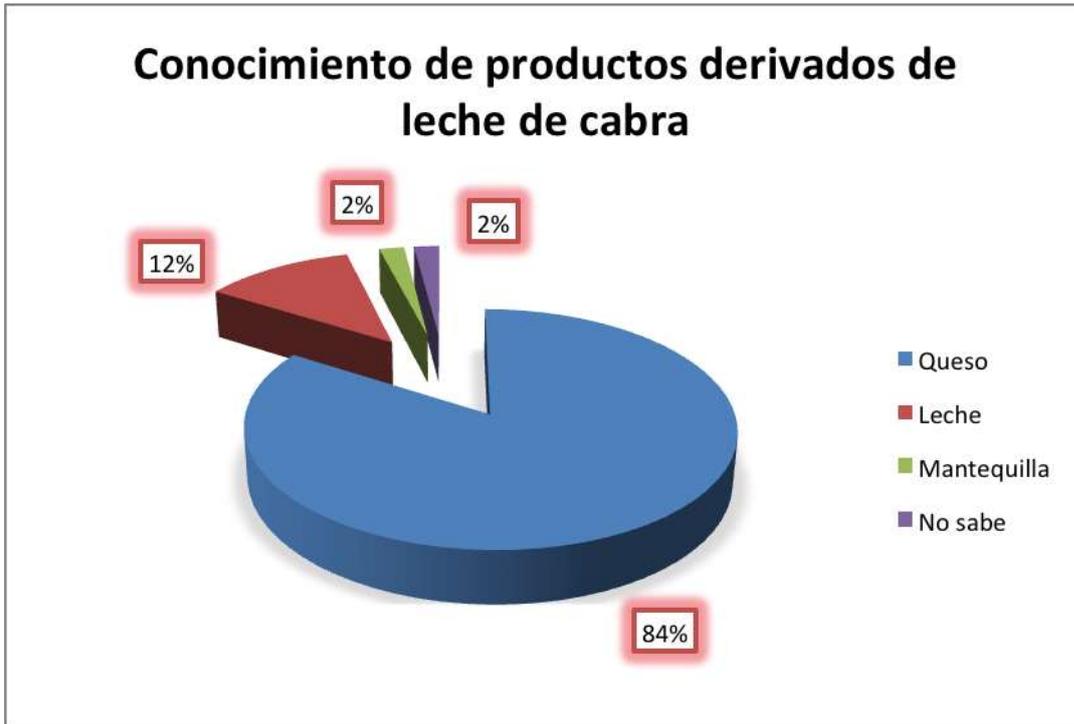
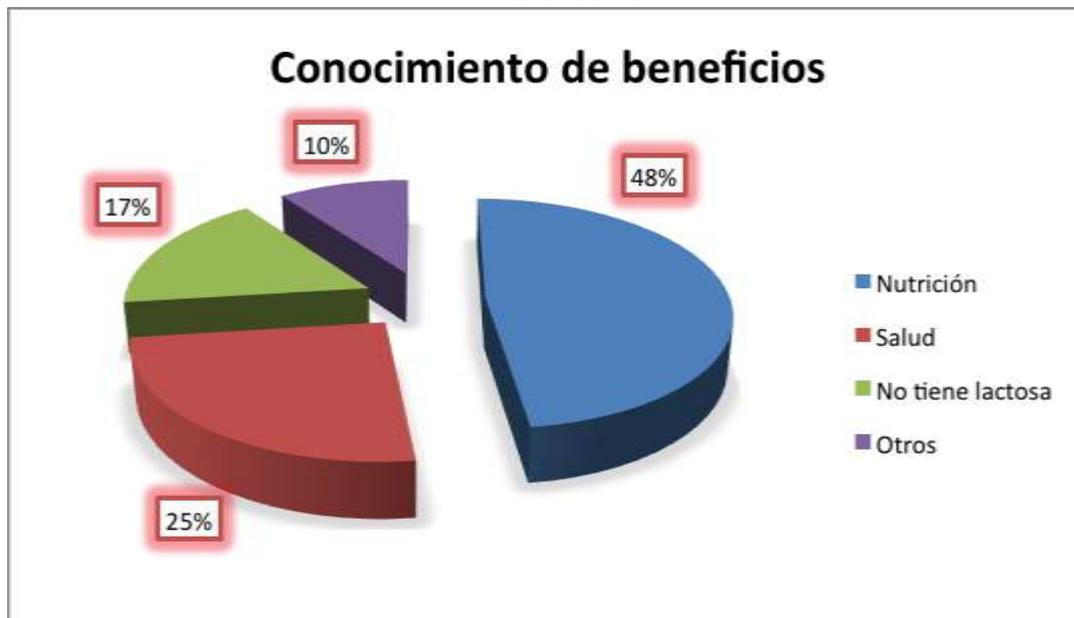


Gráfico 23



Por otro lado, los mercados de abastos de Surquillo y Magdalena del Mar mostraron que la condición bajo la cual son presentados los quesos de cabra y de vaca es deficiente, debido a que la manipulación de los quesos en el momento de la venta se realiza de manera antihigiénica. En efecto, la venta se hace a la intemperie, sin ninguna protección del ambiente externo, en tablas de madera o mayólicas sucias.

Los consumidores encuestados solicitaban que los quesos de cabra se vendan con registro sanitario, marca, procedencia y un embalaje que los proteja. A la vez, pedían que el producto fuese pasteurizado, debido a que el tipo de queso que ingresa a la venta en estos mercados de abasto es en su mayoría el fresco de cabra. Al carecer de estas características, el comercio se hace informal (no se emiten boletas de venta), puesto que se carece de información de la procedencia de los proveedores de queso.

El consumidor al cual se tiene pensado dirigir el producto es una persona con estilos de vida sofisticados y modernos. En su mayoría, se trata de personas preocupadas por la salud y que prefieren darle mucha importancia a la calidad por un tema de garantía, sin preocuparles el precio. Dirigir un producto que cumpla con los requerimientos de buena procedencia, certificada bajo una institución que valide el tema de la seguridad alimentaria y con una marca propia, con empaque y etiqueta atractivos, son factores que determinan que este tipo de consumidores adquieran el producto.

Con este fin es necesario desarrollar todo un proceso que resulte en un producto con las características demandadas por el público objetivo.

Cumplir con el objetivo anterior hace necesario implementar mecanismos que garanticen la inocuidad de los quesos en el proceso de elaboración. Para ello se debe impulsar la adopción de medidas sanitarias en la comunidad para conseguir la certificación de DIGESA en aquellos quesos destinados al público. El factor importante es garantizar una buena procedencia del producto. Sin embargo, este componente no resultaba del todo relevante, en principio, para la minera. Si bien es importante aumentar la productividad del ganado caprino, también es importante desarrollar un plan de acción para la calidad del producto. Una acción en esta línea sería, por ejemplo, crear un centro de acopio y una planta de elaboración con todas las normas de calidad vigentes.

Por otro lado, poner a la venta estos productos en supermercados requiere pasar por diferentes filtros para que la empresa acepte ponerlos en sus escaparates. De hecho, existen barreras de entrada para nuevos productos de procedencia caprina, puesto que ya existe una extensa oferta en el mercado de Lima, referente a quesos de cabra procedentes de Europa y con altos estándares de calidad. Por este motivo, no es nada fácil colocar un producto nuevo en los supermercados. Se necesita cumplir con diferentes procedimientos de control en cuanto a calidad, procedencia y capacidad de producción, entre otros.

Los resultados de la investigación arrojan evidencias de que el queso de cabra es un producto con gran potencial de demanda y comercialización en el mercado limeño. Ello va unido a las tendencias de consumo saludable que se están desarrollando en los últimos años en el ámbito mundial. Por ello, el ser este tipo de queso un producto sano y agradable al paladar según las fuentes primarias y secundarias consultadas le da un gran potencial de demanda en Lima. De hecho, el público objetivo de este tipo de productos son personas con un nivel socioeconómico medio-alto, con estilos de vida saludables y cuyo canal de abastecimiento de comida son los supermercados.

De esta manera, la hipótesis planteada inicialmente respecto a que el posible canal de venta de productos lácteos de cabra fueran los mercados distritales o de abastos se puede calificar como negativa, debido a que se ha demostrado que gran parte del público se abastece de estos en tiendas especializadas o supermercados. Ello se debe a que les brindan mayor confianza y calidad. En otras palabras, si bien es un potencial consumidor de este producto, el público limeño exige ciertas características y requerimientos de calidad mayores. La

presentación, calidad y sabor del producto son atributos muy relevantes para los potenciales consumidores.

Unido a ello va la disposición a pagar del consumidor, mayor a la de los actuales precios que establecen los ganaderos. De este modo, si se logran las características y estándares deseados por el público, el precio del producto se podría elevar a más del doble del actual según las entrevistas y encuestas realizadas.

Gráfico 24

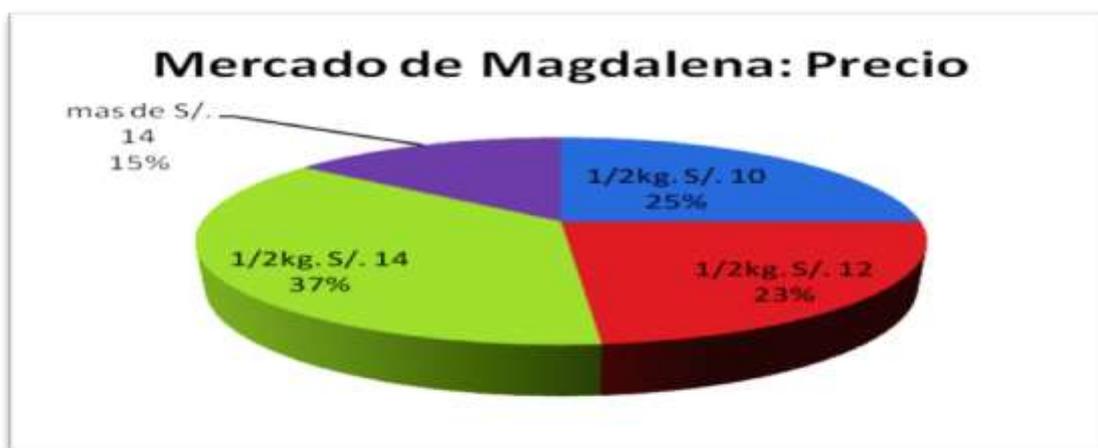


Gráfico 25



En este sentido, el trabajo que desarrollarán los ganaderos de la asociación con el fin de alcanzar estas características es de largo plazo. Además, deben realizarse muchos cambios tecnológicos y sociales para poder introducir sus productos de manera exitosa en este mercado. Por otro lado, se debe resaltar que el monto de inversión requerido para realizar las mejoras es grande, pero que si se llega a implementar de manera efectiva el proyecto tendrá más retribuciones en el futuro. Una parte importante para lograr el objetivo es establecer una correcta asociatividad de todos los ganaderos y un sistema de capacitaciones igual para todos.

Asimismo, tras el trabajo de campo realizado se ha verificado que no hay una gran variedad de productos caprinos peruanos en los supermercados, ya que hay muchas marcas europeas. Este hecho representa, en cierta medida, una ventana de oportunidad para los ganaderos chinchanos.

RELEVANCIA DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR

Fue importante conocer el perfil del consumidor de queso de cabra en Lima Metropolitana e identificar sus características para desarrollar el producto. En ese sentido, fue de mucha ayuda realizar, en una etapa preliminar, el estudio del mercado de manera cualitativa y cuantitativa.

De este modo, definimos como potenciales consumidores de Lima Metropolitana a aquellas personas ubicadas dentro del rango de edad de entre 35 y 85 años, pertenecientes a los niveles socio-económicos (NSE) A1, A2, B1 y B2, y de ambos sexos (aunque con una mayor tendencia al consumo por parte de las personas del sexo femenino). Asimismo, de acuerdo con la clasificación generada por la empresa Arellano Investigación de Marketing en relación a los estilos de vida en el Perú (sofisticados, progresistas, modernas, adaptados, conservadoras y resignados), son personas sofisticadas y modernas. Cabe decir que, de todo el grupo señalado, solo un porcentaje es el que consume actualmente el queso de cabra y no el cien por ciento.

Una de las razones por las que el queso de cabra es consumido por el público señalado es por sus beneficios para la salud y nutrición. De acuerdo con las entrevistas realizadas a productores, vendedores de quesos y especialistas (nutricionistas y médicos), muchos lo consumen por los atributos y características mencionadas en la primera parte de esta investigación.

Asimismo, el precio promedio del queso fresco de cabra en supermercados es aproximadamente de S/. 16 soles por 200 g. De alguna manera, ello segmenta el público objetivo al que se dirige, debido a que este precio es alto en comparación al queso de vaca, su principal producto competidor. Así, un porcentaje del NSE A y B de Lima Metropolitana son los que compran el queso de cabra por motivos de salud y nutrición, y por el hecho de que pueden pagar el precio del producto.

Un factor muy importante a tomar en cuenta es que las personas que asistieron al grupo focal y un porcentaje representativo de los encuestados dijeron que siempre o casi siempre compran queso (sea proveniente de cualquier animal o en cualquier presentación) en supermercados, a pesar de hacer compras regularmente en los mercados distritales de otro tipo de alimentos (verduras, frutas y abarrotes, entre otros). Este hecho se debe a que sienten más confianza en el producto, ya que una barrera de entrada para la introducción al mercado de productos comestibles es el envase, la etiqueta y las certificaciones. No obstante, al explicarles más sobre las características del producto (envase, etiqueta y calidad, entre otros) y mostrárselos (para el caso del grupo focal), dijeron que podrían comprarlo, pero debería tener una publicidad adecuada para poder identificarlo y comprarlo en el mercado.

Con los resultados presentados se puede determinar que el perfil de los consumidores de queso de cabra en Lima Metropolitana tiene las siguientes características:

- Lugar de residencia: según el estudio de IPSOS Apoyo, el consumidor potencial se encontraría en la Lima moderna, constituida por Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. El NSE que predomina en la Lima moderna es el A (31%), seguido por el B (52%).
- Edad o rango de edades: de acuerdo con encuestas y entrevistas hechas a potenciales consumidores y especialistas, el rango de edad es de entre 35 y 85 años. Generalmente, estas personas son los clientes de mercados y supermercados, y los consumidores finales del producto.

- Sexo: hombres y mujeres.
- Estado civil y ciclo de vida familiar: en la Lima moderna, mercado potencial al cual se quiere dirigir el producto del queso de cabra, la característica que predomina en un hogar es la del «desmembramiento» con un 36%, es decir, familias constituidas con hijos mayores de 18 años.
- La mayoría de la población se caracteriza por estar «casado» (58%).
- Nivel educativo: la población de Lima moderna cuenta con una educación universitaria completa (54%).
- Ocupación laboral o profesional: El 47% de los habitantes percibe el ingreso económico de manera dependiente.
- Nivel de ingresos económicos: el ingreso promedio familiar mensual bruto de S/. 4759.
- Nivel socioeconómico: A1, A2, B1 y B2.
- Estilos de vida: según Rolando Arellano, el mercado potencial se caracteriza, en su mayoría, por dos estilos de vida:

Tabla 10. Características de los estilos de vida sofisticado y moderno

Sofisticados	Modernas
<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, innovadores, luchadores por naturaleza y confiados en sí mismos. • Son independientes, de mentalidad moderna y muy sociable. Cuidan mucho su imagen. Suelen ser líderes de opinión. • Su nivel de ingreso es alto y pertenecen a los NSE A, B y C. • Su nivel de instrucción es alto. • Les gusta comprar. Tienen una percepción de riesgo menor antes productos nuevos. Para ellos el precio es indicador de calidad y la marca es un símbolo de diferenciación. • Son los primeros adoptantes de nuevos productos y servicios. • El dinero es muy importante para ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres de carácter pujante y trabajador, que ven con optimismo su futuro. • El hogar no es el principal espacio para su realización personal. Por el contrario, el trabajo sí lo es. • Les gusta verse bien porque suelen maquillarse y vestirse a la moda. • Su nivel de ingreso no es muy alto pero se les puede encontrar en todos los NSE. • En su nivel de instrucción predominan las carreras técnicas. • Dan prioridad a la calidad de lo que compran y ponen en segundo lugar al precio. Dan gran importancia a las marcas. Muestran preocupación por la salud. • El dinero es muy importante para ellas.

Por otro lado, los resultados referentes al perfil del consumidor para los mercados de Chincha e Ica eran completamente opuestos. El potencial consumidor del queso de cabra de Chincha respecto al consumidor de Lima conocía más sobre los beneficios del producto. Asimismo, percibía un mayor valor en los factores nutricionales, porque venía consumiendo el queso artesanal de cabra con anterioridad. De hecho, la venta del queso de cabra, elaborado de manera artesanal, se da en la mayoría de puestos dentro de los mercados tradicionales y es de consumo frecuente.

Entre las preferencias de los consumidores de queso de cabra en Chincha encontramos las siguientes:

- El queso de mayor consumo es el producto derivado de la leche de cabra.
- El consumo de queso de cabra es por motivos de nutrición y salud.

En lo referente al perfil del consumidor local se encuentran las siguientes características:

- El consumidor de queso de cabra de ambos sexos se encuentra en un rango de edad de entre 18 y 65 años.
- Pertenecen a un NSE C y D.
- Las mujeres son quienes muestran tendencia a un mayor consumo del producto.
- De acuerdo con los estilos de vida, se trata de personas adaptadas y conservadoras.
- Los potenciales consumidores están dispuestos a pagar por el producto hasta S/. 10 el kilo.

Por lo tanto, una vez investigados ambos perfiles, tanto el de Lima como el de Chincha, se pudo conocer finalmente cuál sería el mercado potencial. Si se manejan datos como preferencias y comportamiento de compra, entre otros aspectos, el mercado de Lima ofrecía mayores posibilidades para el producto.

OPINIÓN DEL DOCENTE: CARLOS LEÓN (PUCP)

EL ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR COMO UNO DE LOS PASOS CLAVE PARA LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL: EL CASO DEL QUESO DE CABRA EN CHINCHA

El presente trabajo ha permitido a los alumnos la generación de una experiencia única en la adecuación de sus competencias empresariales e incluso personales. En este caso, se ha tratado de las relacionadas con el marketing y la investigación de mercados, así como el desarrollo de negocios en la base de la pirámide.

El estudio logró que los alumnos desarrollen, bajo un *coaching* especializado, los temas encargados por la empresa Milpo, con los siguientes resultados:

- a. La experiencia de los alumnos ha sido notable y memorable, y ha marcado sus vidas por el desafío profesional, la sensibilidad social que se ha despertado en ellos y la voluntad y compromiso de dar.
- b. Asimismo, la estadía de los alumnos durante una semana, compartiendo una experiencia de vida con la comunidad, fue un aporte excelente de este trabajo, por el hecho de que los sensibilizó con el sentido de urgencia de los comuneros y por el compromiso que significó para la propia comunidad. La interacción con los comuneros constituyó una experiencia valiosa.
- c. Los alumnos se enfrentaron desde el principio con el reto de alinear las expectativas muy marcadas de los diferentes actores (alumnos, empresa y comunidad). Esta tarea ha sido una preocupación constante, porque los ha llevado a meditar profundamente sobre la responsabilidad que pesa en sus hombros al tratar de desarrollar un estudio que pueda convertirse en la base del futuro de una comunidad de muy bajos recursos. Estos aspectos los llevaron a recorrer «la milla adicional» para poder encontrar respuesta a los diferentes actores y los comprometieron mucho más allá del esfuerzo inicialmente planeado.
- d. El soporte de la empresa Milpo a lo largo del proceso fue muy valioso y permitió corregir rumbos y señalar claramente los objetivos que se debían perseguir, a través de valiosas reuniones de coordinación y monitoreo del proyecto.
- e. La investigación se desarrolló como soporte para la búsqueda de una solución de negocios sostenible, en el marco de una realidad productiva de bajísima calidad y formas de producción ineficientes, absolutamente artesanales, y con actores de muy baja calidad educativa. Esta experiencia ha llevado a los alumnos a investigar mucho más allá de sus conocimientos universitarios y desarrollar niveles de propuesta de valor, basados en el perfil del consumidor en un producto que no está posicionado, sobre todo positivamente en el mercado.
- f. Al final se desarrolla, en la investigación, un nivel de perfil para el cliente local, regional y nacional como una forma viable de generar ingresos para la comunidad. Se plantea un desarrollo del producto por etapas, para el corto y largo plazo, con la generación de propuestas de valor competitivas. La investigación de mercado y sus propuestas también inducen al desarrollo de procesos, buenas prácticas de producción y manejo del cambio en las personas.

- g. Al final, los alumnos logran desarrollar un alto nivel de creatividad, adquisición, aplicación y adecuación de conocimientos, cualidades que a veces no poseían, con el fin de lograr un resultado acorde con las expectativas. Necesitaron fortalecer su nivel de resiliencia e inteligencia emocional para lidiar con un entorno productivo escasamente competitivo, donde en casi todo hay mucho por mejorar. Finalmente, se siente que han aportado y que han generado valor para la comunidad y la empresa Milpo; y que ellos mismos han logrado un desarrollo de competencias profesionales que seguramente no esperaban. En suma, se ha logrado generar valor para todos.
- h. Finalmente, a partir de este trabajo, se encontraron múltiples oportunidades de mejora, sobre todo en los siguientes puntos:
- A futuro se requiere un enfoque multidisciplinario, ya que se trata de resolver un problema complejo, pero sobre todo uno que atañe al futuro de una comunidad. Se requiere del análisis sociológico, antropológico, educacional, psicológico y empresarial.
 - Los proyectos requieren un análisis de prefactibilidad posterior, que madure y desarrolle las propuestas de estos estudios que están a nivel de perfil y que constituyen un esbozo profesional de lo que se puede hacer por las comunidades.

OPINIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MINERA MILPO S.A.
EL ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR COMO UNO DE LOS PASOS CLAVE
PARA LA DEFINICIÓN DE UN PROYECTO EMPRESARIAL: EL CASO DEL QUESO DE
CABRA EN CHINCHA

Acercar la academia a la realidad, nutrir la academia de la práctica y volver a la realidad con los aprendizajes, las lecciones, las conclusiones, con el nuevo conocimiento, es fundamental para el desarrollo de todas las disciplinas. En nuestro país, experiencias como la de Comunidades de Aprendizaje van en esa línea y de ahí su valor.

El desarrollo, entendido como la búsqueda de mejores condiciones de vida e ingresos para las familias, requiere que las innovaciones, las investigaciones y el conocimiento lleguen a los productores, para que estos puedan aplicar esos saberes y mejorar sus técnicas, sus procesos y finalmente su vida. Esto no siempre sucede o se hace de forma deficitaria. Por eso, es tan valorable la experiencia de Comunidades de Aprendizaje.

Tomar una experiencia concreta y desarrollar una propuesta para mejorar un proceso, un producto, tiene la virtud de que los cambios se verán reflejados en mejoras en la vida de las personas que son, en última instancia, el objeto del desarrollo. La actividad del criador de cabras y productor de quesos de caprino es una con potencial de mejora, pero debe conocer mejor el perfil de su demanda, de su consumidor. Con ese conocimiento puede mejorar el producto, su presentación, sus distribución, etc. Para ello deberá mejorar algunos procesos de crianza, sanidad, alimentación del ganado. La información clave es conocer a qué consumidor y con qué características llegará el producto final, el queso, para poder diseñar todas las mejoras necesarias.

Muchas veces, los proyectos de mejora de la actividad ganadera empiezan por el diagnóstico de la sanidad del ganado, de los cuellos de botella en la alimentación y otros aspectos de la crianza, pero omiten el asunto clave del mercado y para quién se produce. En ese sentido, la sistematización del «Análisis del perfil del consumidor, como uno de los pasos clave para la definición de un proyecto comercial: el caso del queso de cabra en Chincha» tiene la virtud de llamar nuestra atención sobre las variables mercado y consumidor para futuros proyectos de mejora de la actividad caprina en esa parte de nuestro territorio.

Como la misma sistematización reconoce, esta actividad tiene el potencial de 1 a 1.250 litros de leche de cabra, suficientes para producir 200 kilos de queso de cabra que se cotizan hasta S/. 60 y 80 el kg en los supermercados limeños. De este modo puede, debidamente reorientada, mejorar la vida de unas familias que hoy reciben apenas S/. 4,5 por kilo de queso. Conocer el perfil y el mercado puede ayudarles a multiplicar sus ingresos diez veces. Ahí está el valor y la potencialidad de esta sistematización.

Compañía Minera Milpo apoyó desde el inicio esta iniciativa y se complace con sus resultados. El desafío que nos queda a la empresa, la academia y los productores es compartir la información y diseñar un curso de acción que aproveche el nuevo conocimiento y lo transforme en acciones de mejora de la actividad de crianza y producción de queso de cabra. En ese rumbo estamos y seguramente encontraremos nuevos espacios para convocar a la academia para su generoso aporte de investigación y sistematización.

Eduardo Puntriano Ríos
Jefe corporativo de Desarrollo Social
Compañía Minera Milpo S. A. A.

4.6 GESTIÓN DE UN BIEN PÚBLICO DESDE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL: EL CASO DE UNA JUNTA DE AGUA Y SERVICIOS DE SANEAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

AUTORES:

JORGE HERNÁNDEZ GARAVITO, JULIE CONTRERAS MORENO, PAOLA MEDINA RAMÍREZ

REDACTOR:

VÍCTOR TORRES BALCÁZAR

INTRODUCCIÓN

El presente documento gira en torno de la exposición de información y análisis de la situación del sistema de saneamiento de siete caseríos ubicados en el departamento de Cajamarca: Ayambra, Ahijadero, Congadipe, Cruz Grande, Los Higos, La Succha y Amanchaloc. Más específicamente, el trabajo presentado tiene como finalidad mostrar la evaluación de la gestión del sistema, partiendo del rol que desempeñan los actores involucrados en las zonas identificadas.

Este último objetivo hizo necesario, en primer lugar, la recolección y análisis de información como la proporcionada por las páginas web del sector público (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]; Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]; y Ministerio de Salud [MINSAL]) y por diversos libros de referencia. Los datos así recogidos permitieron la familiarización del equipo con la realidad del sector.

Luego de la investigación bibliográfica se diseñaron las herramientas de recojo de información (encuestas y guías de entrevistas), que posteriormente se aplicaron en la etapa de trabajo de campo. Se debe recalcar que las encuestas se hicieron a los habitantes de los caseríos citados, mientras que las entrevistas a los directivos de las juntas administradoras de servicios de saneamiento (JASS) y las autoridades políticas (por ejemplo, el alcalde distrital de Santa Cruz de Toledo). De este modo, la información levantada permitió lograr una mejor aproximación al saneamiento en la zona.

Después de haber recopilado información se procedió a analizar el funcionamiento de las JASS y sus alcances, para luego hacer la evaluación respectiva en dos campos puntuales: administración del sistema de saneamiento e infraestructura y mantenimiento. Esta organización del trabajo permitió evaluar cómo se realizan actualmente las actividades e identificar si los servicios proporcionados cumplen con su finalidad. Adicionalmente, si los usuarios están satisfechos con ellos.

Finalmente, se enumeran una serie de conclusiones y recomendaciones para contribuir a la mejora de la gestión del sector saneamiento desde la sociedad civil. La finalidad de ello es aplicar conocimientos en materia de planeamiento, coordinación, ejecución y control a la realidad de un sector tradicionalmente concebido como de participación exclusiva del Estado.

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo proporciona información sobre dos conceptos que se usan a lo largo de todo el documento: saneamiento y juntas administradoras. Por un lado, se describirá todo lo concerniente al saneamiento, incluidas la evolución de sus implicancias y su realidad en el país; por el otro, se caracterizará a las juntas administradoras como las principales protagonistas de la sociedad civil en el mencionado sector.

SANEAMIENTO

El saneamiento ha incidido en el comportamiento de los individuos desde hace siglos. Se partió de la eliminación de residuos acumulados a través de la construcción de cloacas; posteriormente, se pasó a la creación de drenajes, motivada por el incremento de los niveles de producción de desperdicios por la revolución industrial; y finalmente se llegó a los sistemas de tratamiento de aguas residuales ante la creciente importancia del ambiente para los actores sociales, públicos y empresariales.

El recuento general presentado no hace más que evidenciar que, originalmente, el concepto de saneamiento estaba limitado a la recolección y eliminación de desechos residuales. Sin embargo, el transcurso de los años hizo notoria la necesidad de tomar más en cuenta el tema salubridad, debido a los efectos que generaba la acumulación de residuos en la salud de las personas (por ejemplo, epidemias y enfermedades) y a la creciente importancia que adquiría «el cuidado del agua» y el enfoque de «desarrollo humano».

Ante la preocupación por la salud se agregó, al concepto original de saneamiento (eliminación de desechos), el componente de gestión de los residuos sólidos, que constituyen focos de contaminación y generación de enfermedades, especialmente dentro de las ciudades. Por lo tanto, el concepto adquirió relevancia al incluir aspectos que están estrechamente ligados con la contaminación del medio ambiente y, por ende, con el bienestar de las personas.

Sin embargo, hasta la fecha no existe consenso en relación con la definición de saneamiento, dado que muchos especialistas conciben el sistema de agua desde una perspectiva integral (consideran que abarca subsistemas relacionados con los temas agua, drenaje, recolección de residuos sólidos, disposición de residuos, etc.), mientras que otros lo separan. Por este motivo, organizaciones nacionales e internacionales suelen hacer alusión al mismo concepto de dos formas distintas: se refieren a él como «saneamiento» o como «sistema de agua y saneamiento».

Así, por ejemplo, para entender la connotación que se le da al término «saneamiento», al menos en nuestro país, consideremos la definición que la Dirección Regional de Salud de Moquegua le da al concepto en cuestión: «Definimos saneamiento básico como un conjunto de actividades de abastecimiento de agua, colecta y disposición de aguas servidas, puede incluirse además el tema de los desechos sólidos, su recolección y disposición final».⁵⁰ La cita evidencia el manejo de un componente compuesto, es decir, uno que en primer lugar denota lo relacionado exclusivamente con el manejo del agua, y que en segundo lugar se complejiza y busca incluir componentes relacionados con las condiciones de salubridad.

⁵⁰ Ministerio de Salud (2012). Definición disponible en: <<http://www.minsa.gob.pe/diresamoquegua/desa/digesa/sanbas1.pdf>>. [Consultado a las 20.00 horas del 09/01/12].

Si se aprovechara la connotación que relaciona saneamiento con salubridad, se tendría que decir que el tema cobra mayor relevancia en nuestro país, debido a lo accidentado de su geografía y a la desigualdad social. En esta línea, la preocupación del sector saneamiento se concentra en las zonas urbanas con altos niveles de pobreza, así como en las zonas rurales, ya que, en estos lugares, no se puede ofrecer un servicio de saneamiento digno por razones diversas como la dificultad de encontrar fuentes de abastecimiento disponibles (manantiales y pozos, entre otros), la dispersión de las viviendas (distancias lejanas unas de otras), los factores climáticos de las zonas (selva-lluvias, sierra-sequias, etc.) y la cosmovisión de los pobladores de las zonas rurales («la naturaleza es de todos no se debe poner precio»), entre otros.

Los problemas mencionados, que derivan de la aplicación de la versión más integral del concepto de saneamiento, complejizan la realidad de este sector y exigen acciones que exceden la capacidad de las organizaciones. Por este motivo, otras organizaciones como las juntas administradoras de servicios de saneamiento intervienen para dar soluciones y mejorar la calidad de vida de los pobladores.

JUNTA ADMINISTRADORA DE SERVICIOS DE SANEAMIENTO

Las implicancias de los servicios de saneamiento conllevan que estos no sean prestados por una sola organización (el Estado), ya que su amplitud complicaría a las entidades públicas responsables en términos de recursos humanos, financieros y logísticos, entre otros. En ese sentido, resulta imposible que una única organización se haga cargo de la prestación de servicios en todo un territorio nacional, aunque sí es imprescindible que haya un ente rector que regule las políticas del sector.

Por ello, existen organizaciones especializadas encargadas de cada una de las características de los servicios: sistema de agua, drenaje, recolección de residuos sólidos, disposición de residuos sólidos. Se debe destacar que el saneamiento integra todas estas características y que es recomendable que, si existen diferentes organizaciones que ven cada una de estas actividades, deben estar estrechamente vinculadas para procurar un servicio adecuado a las necesidades de toda la población.

Una de las organizaciones no gubernamentales que participa activamente en el sector agua y saneamiento está representada por las JASS. Sobre ella, podemos afirmar lo siguiente: «La JASS es una asociación civil conformada por habitantes de un centro poblado o comunidad, que se encarga de la administración, operación y mantenimiento de los servicios de saneamiento (sistemas de agua, letrinas, microrrelleno sanitario, etc.)».⁵¹

Básicamente, la JASS es una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro. Más precisamente, tiene la figura legal de una asociación cuyos miembros son habitantes de una misma comunidad: directivos y asamblea general (usuarios del sistema que se brinda a la comunidad). Sin embargo, sus dos características principales son las siguientes: (i) estar fuera del alcance de una empresa prestadora de servicios (EPS) y (ii) pertenecer a un espacio considerado como «centro poblado de ámbito rural» (contar con población menor a 2000 habitantes) o una «pequeña ciudad» (centros poblado con más de 2000 habitantes, pero menos de 3000).

⁵¹ Asociación Solaris Perú (2006). Disponible en: <[http://www.solaris.org.pe/espanol/includes/SALUD/SAL_180_MC_D_Ca\(2\).pdf](http://www.solaris.org.pe/espanol/includes/SALUD/SAL_180_MC_D_Ca(2).pdf)>. [Consultado a las 20.30 horas el 09/01/12]

Si bien entre los deberes que corresponden a la JASS están el administrar, operar y mantener los servicios de saneamiento, además de determinar y cobrar la cuota familiar para la manutención de los servicios, estas organizaciones tienen la facultad de suscribir convenios con organizaciones privadas como distintas ONG o empresas para llevar a cabo obras a favor de la mejora de los sistemas de agua y saneamiento. No obstante esta libertad para apoyarse en otras organizaciones, los problemas de las JASS se circunscriben a ellas mismas. Así, uno de los problemas identificados en las zonas rurales es que los sistemas son operados por organizaciones conformadas por miembros de las propias comunidades, y eso no llega a satisfacer ciertos requerimientos de los servicios como, por ejemplo, el conocimiento técnico. Este hecho, aunado a la reticencia de algunos pobladores a cambiar su forma de vida o sus hábitos cotidianos, motiva que, aunque se facilite infraestructura para estos sectores, esta quede inoperativa por carecer del interés de los potenciales beneficiarios.

La asociatividad de las comunidades puede ser fundamental para la sostenibilidad de los sistemas. Sin embargo, se debe sensibilizar, además, en la importancia y beneficios que trae consigo el servicio de saneamiento, así como también capacitar en temas técnicos, en el mantenimiento de los sistemas, en el buen uso de los recursos hídricos y en el manejo de los residuos en general.

El Perú presenta niveles elevados de pobreza (en el ámbito urbano 21.1% y en el rural 60,3%)⁵² y pobreza extrema (en el ámbito urbano 2.8% y en el rural 27,8%)⁵³, que se reflejan en la carencia de sistemas adecuados de acceso al agua potable y drenaje, y en elevadas tasas de contaminación de las aguas.⁵⁴ El país tiene una oferta hídrica amplia pero desperdiciada y eso se debe a la falta de inversión en infraestructura, así como al bajo nivel de cobertura de agua potable. Todo esto conlleva un porcentaje importante de la población sin acceso a servicios básicos como el agua y el desagüe.

RESULTADOS DE LOS CASOS DE ESTUDIO

La JASS como toda organización puede clasificar su trabajo según los diferentes procesos que realiza. Sin embargo, su organización es simple. Por eso, reduce su acción a una serie de actividades que se realizan más por tradición que como resultado de un trabajo de planeamiento estratégico.

En este sentido, la información que presenta y analiza este capítulo se ha organizado por temas para adaptarse a la realidad de los caseríos visitados y entender cuáles son los métodos de organización de las JASS. Las actividades desarrolladas por las JASS estudiadas fueron agrupadas por el equipo de trabajo en las siguientes áreas: (i) financiamiento e inversión, (ii) gestión de la información, (iii) planeamiento y (iv) recursos humanos.

⁵² Estadísticas disponibles en:

<<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=8331&name=pob21&ext=gif>>

[Consultado a las 20.30 el 09/01/12]

⁵³ Estadísticas disponibles en:

<<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=9940&name=pob28&ext=gif>>

[Consultado a las 20.30 horas el 09/01/12]

⁵⁴ Ministerios de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2006). Planes Nacionales de Vivienda y Saneamiento 2000-2015. Disponible en: <<http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd51/planes.pdf>>

[Consultado a las 20.30 horas el 09/01/12]

Se debe recalcar que si bien esta división es un intento de sistematizar información y ordenar las actividades que realizan, las JASS analizadas son organizaciones básicas. Por lo tanto, el personal que la conforma carece de formación especializada en las áreas mencionadas.

FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN

Las JASS, como cualquier otra organización, requieren recursos económicos para costear sus actividades. Por tanto, cuentan con procesos establecidos para la recaudación de fondos y su distribución como gasto corriente. No obstante, existen necesidades de inversión que requieren una cantidad mayor de dinero.

Las JASS ubicadas en los siete caseríos visitados sostienen sus operaciones a través de la cuota familiar. Se trata de la cantidad mensual que cada familia usuaria del servicio de agua potable aporta por concepto de mantenimiento del sistema. Los recursos así obtenidos se usan frecuentemente para la compra de los materiales necesarios para el mantenimiento. A continuación, se ofrecerá más información acerca de los mecanismos de recaudación de fondos y del destino de ellos.

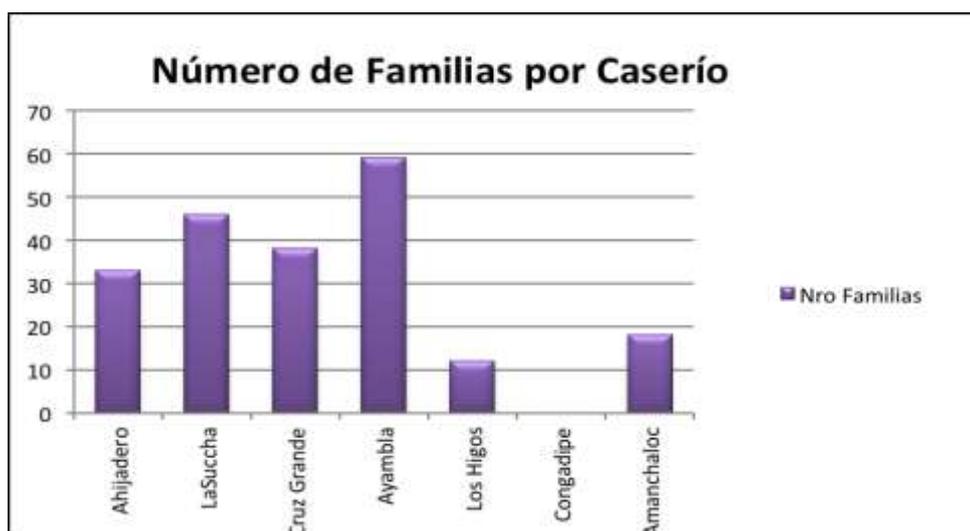
Fuentes de financiamiento

Los ingresos están constituidos, básicamente, por el pago mensual de la cuota de las familias usuarias de los sistemas de agua potable. El monto total de esta fuente de ingresos está definido por dos variables: (i) el número de familias residentes en el caserío y (ii) el monto en soles que cada una de las familias debe aportar por el servicio. El siguiente cuadro presenta con detalle estas dos variables y da por resultado el monto de recaudación mensual con la que cuentan las JASS analizadas:

Tabla 11. Recaudación de fondos.

CASERÍOS	NÚMERO DE USUARIOS	CUOTA FAMILIAR	RECAUDACIÓN MENSUAL
Ahijadero	33	0.50	S/. 16.50
La Succha	46	0.50	S/. 23
Cruz Grande	43	0.50	S/. 21.50
Congadipe	18	1.00	S/. 18
Ayambla	59	1.00	S/. 59
Los Higos	14	1.00	S/. 14
Amanchaloc	-	-	-

Gráfico 26. Número por caserío



La tabla 1 muestra que el aporte de los usuarios por caserío oscila entre S/. 0,50 y S/. 1 y la cantidad de familias de 14 hasta 59 por caserío. Por tanto, la recaudación mensual en soles va desde los S/. 14 hasta los S/. 59. Con ello, el promedio de recaudación en los siete caseríos estudiados asciende a S/. 25,33 mensuales.

Según el marco normativo de las JASS,⁵⁵ el ejercicio de establecer la cuota familiar para cada caserío se lleva a cabo a través la presentación del plan anual de mantenimiento, herramienta de planeamiento que especifica los costos de los materiales que serán necesarios para el año en curso. El presupuesto es expuesto por los directivos de la Junta Administradora a todos los usuarios reunidos en asamblea general. Luego de obtener el monto total necesario para poder llevar a cabo las actividades de mantenimiento de todo el año, se calcula una cuota mensual por familia, que finalmente es aprobada por mayoría de votos.

Sin embargo, las entrevistas realizadas como parte del trabajo de campo evidenciaron que, en realidad, este proceso (discusión y definición de la cuota familiar) no es realizado por ninguna de las JASS estudiadas de manera satisfactoria y permanente. Incluso se pudo observar que la mayoría carece de un plan anual de mantenimiento. Por este motivo, es imposible detallar los costos.

Lo que ocurre con frecuencia en las JASS analizadas es que se toma como referencia la cuota vigente durante los años anteriores y se sigue cobrando la misma, es decir, existe una ausencia de actualización del aporte promedio por familia usuaria. Esta situación hace que la cuota muchas veces no refleje, en términos monetarios, las necesidades de la JASS, pues no se ajusta a los requerimientos que van surgiendo respecto al mantenimiento del sistema de agua.

⁵⁵ Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento. Directiva sobre Organización y Funcionamiento de Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento. Disponible en: [http://www.sunass.gob.pe/doc/normas%20legales/legisla%20web\(cambio\)/legisla_web16.htm](http://www.sunass.gob.pe/doc/normas%20legales/legisla%20web(cambio)/legisla_web16.htm). [Consultado el 22/01/ 2012]

Asimismo, se pudieron encontrar datos con respecto a la tasa de morosidad en los caseríos y se constató que algunas familias no cumplen puntualmente con el pago de la cuota mensual. Ante esta situación, se han observado dos tipos de respuestas (acciones) por parte de las JASS: (i) el cobro de la cuota con mora por cada mes de atraso y (ii) el cobro de la cuota sin ningún costo adicional. Este último tipo de respuesta conlleva la pérdida de institucionalidad de la JASS, que en algunos casos deriva en su disolución.

Inversiones

Respecto de las inversiones, no existe gran interés por parte de las JASS para la realización de obras de envergadura. Si bien existen necesidades de inversión en infraestructura que apunten a mejorar radicalmente el sistema de agua potable, se tienen como principales obstáculos el alto costo de los proyectos y el cambio de las autoridades políticas de turno. Estas dificultades opacan el deseo de realizar mejoras que eviten posteriores gastos por intervenciones de urgencia ante el colapso en el servicio.

Los proyectos de inversión más requeridos son de dos tipos: por un lado, están los de mejora de la etapa de captación de agua que utiliza el sistema, a través del traslado del punto de captación existente hacia otro que tenga mayor caudal (lo que permitirá distribuir una mayor cantidad de agua entre los usuarios); por el otro, la ampliación del sistema para que este pueda llevar agua a un mayor número de casas.

Las líneas de acción citadas requieren personal calificado, trabajos de exploración, nueva instalación de las tuberías troncales, construcción de nuevos canales e instalación de nuevos grifos domiciliarios, entre otras cosas. Si bien existe dinamismo en el plano operativo de las JASS, también se presenta una falta de enfoque estratégico a mediano y largo plazo (el predominio de la cultura cortoplacista). Este aspecto podría justificarse por las limitaciones económicas, pero al mismo tiempo está asociado a la no canalización de recursos para atender temas como educación sanitaria, capacitación de técnicos y diagnósticos especializados al sistema, entre otros.

Necesidades de inversión

Se debe mencionar, como base para la comprensión de este subcapítulo, que las Juntas cuentan con un sistema de abastecimiento de agua por gravedad, caracterizado por caer por su propio peso desde los manantiales a lo largo del sistema.⁵⁶ A continuación, se procederá a describir en detalle las características y secciones del sistema, para luego recoger las percepciones locales, dejando en evidencia los puntos fuertes y débiles de la presente gestión operativa.

Sistema de agua potable

Los siete caseríos visitados durante el trabajo de campo realizado en Contumazá permitieron al equipo obtener un acercamiento a los sistemas de agua potable con los que se cuenta. Sobre la base del reconocimiento de la realidad que enfrentan las comunidades de los caseríos, se ha logrado establecer una visión integral de los servicios de saneamiento con los que cuentan y las necesidades existentes. A continuación, se indicarán sus características generales.

⁵⁶ Torres, D- (Comp.). (2006). Operación y mantenimiento de sistemas de agua y saneamiento en zonas rurales: Compendio de manuales. Lima: Fondo Perú-Alemania, p. 92.

- **Descripción**⁵⁷

Los sistemas de agua potable cuentan con una estructura estandarizada para las zonas rurales visitadas. Todo sistema se inicia con la instalación de estructuras (generalmente de concreto) que permiten focalizar la dirección del agua a partir de una fuente particular. Estas estructuras son llamadas «captaciones» y se instalan en diferentes puntos de manantial en las zonas de cada caserío. La función de estas captaciones es surtir de agua al resto del sistema.

A continuación, el agua se dirige hacia reservorios para su purificación a través de una serie de tuberías llamadas «red de conducción». A lo largo de estas tuberías se colocan cámaras rompe presión (CRP) para equilibrar la presión del agua que recorre el sistema, con lo que se evita la avería de la red. Una vez en el reservorio, el agua se almacena para el tratamiento respectivo, que involucra la purificación con cloro. Usualmente, los sistemas de abastecimiento de este tipo cuentan con una planta de tratamiento, en donde el agua se procesa y se hace apta para el consumo, pero en el caso de los caseríos visitados el tratamiento de purificación se hace únicamente en los reservorios correspondientes.

El agua se hace llegar a las distintas conexiones domiciliarias (grifos) a través de otro conjunto de tuberías llamadas red de distribución. En esta instancia, se colocan nuevas CRP para controlar la presión del agua antes de llegar a las casas de los usuarios.

En términos generales, esta es la estructura de los sistemas de agua observados en los caseríos, pero usualmente puede variar en la cantidad de captaciones y reservorios con los que se cuentan.

Gráfico 27. Sistema de abastecimiento de agua por gravedad



Fuente: GTZ. Programa PROAGUA.⁵⁸

Todos los caseríos cuentan con un sistema de agua potable instalado por diferentes entidades públicas, como se muestra a continuación:

⁵⁷ *Ibíd*em, pp. 93-102.

⁵⁸ *Ibíd*em, p. 92.

Tabla 12. Características de los sistemas de agua en Contumazá

Sistema de Agua	Instalado por:	Administrado por:
Ahijadero	Municipalidad de Guzmango	JASS
La Succha	Municipalidad de Guzmango	JASS
Congadipe	Ministerio de Salud	JASS
Amanchaloc	-	JASS
Cruz Grande	Gobierno regional	JASS
Ayambla	Ministerio de Salud	JASS
Los Higos	Ministerio de Salud	JASS

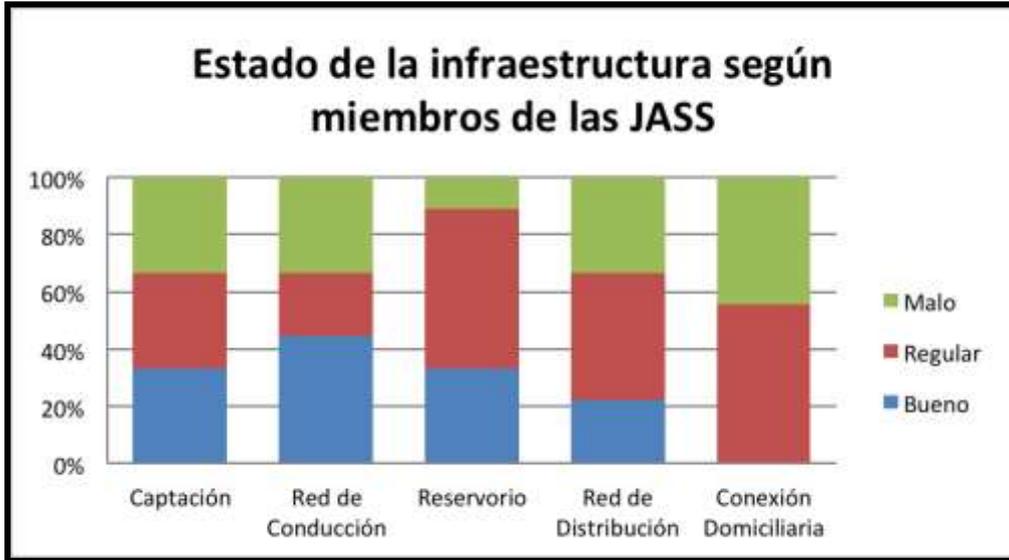
Las distintas entidades involucradas en la instalación de los sistemas de agua pueden tener dificultades en su seguimiento y control, pues si bien todos se encuentran administrados por las respectivas juntas de cada caserío, la supervisión del uso y mantenimiento de los sistemas no se encuentra bajo una misma entidad en la práctica (en teoría, la supervisión debería encontrarse a cargo de SUNASS). En la mayoría de los casos, esta labor de apoyo la realiza la municipalidad (como ocurre en el caso del distrito de Santa Cruz de Toledo), pero se sobrepone a su vez al seguimiento realizado por programas públicos como JUNTOS, FONCODES y diversas ONG, entre otros.

La falta de focalización de la función de seguimiento y evaluación de los sistemas de agua es una clara dificultad para contar con un servicio óptimo en la región. Este hecho se debe a que muchas veces se duplican esfuerzos en el seguimiento, se maneja información sesgada en ambos casos y no se coordina un monitoreo periódico y consistente a través del tiempo.

- **Estado de la infraestructura**

El estado en el cual se encuentra la infraestructura de los distintos caseríos visitados durante el trabajo de campo se ha analizado a través de dos fuentes principales: (i) la percepción de los miembros de las juntas y (ii) la de los propios usuarios. En el primer caso, los miembros de las juntas mostraron un mayor conocimiento integral respecto del estado del sistema de agua, debido a que podían brindar una opinión sobre las distintas partes que lo conforman. En el segundo caso, usualmente solo podían comentar sobre el estado de las conexiones domiciliarias (grifos) que poseían en sus hogares.

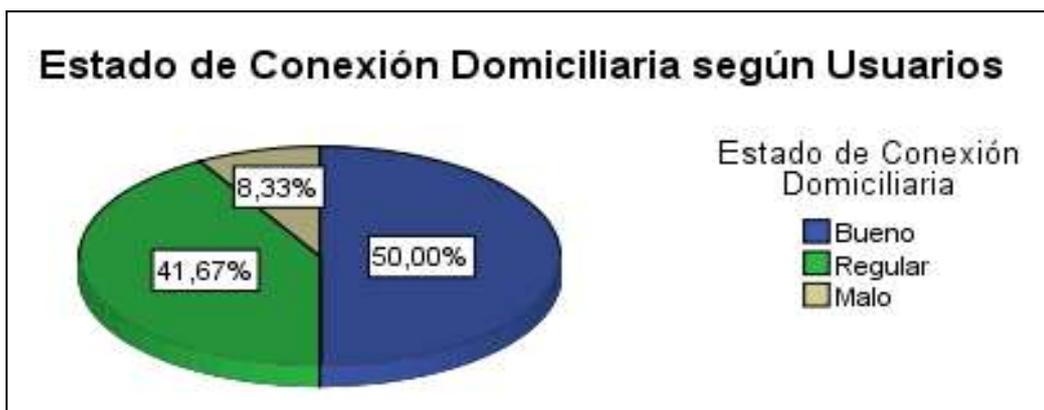
Gráfico 28. Estado de infraestructura según miembros de las JASS



Las entrevistas realizadas a presidentes, secretarios y tesoreros de las JASS evidencian una situación desfavorable de los sistemas de agua que administran. La menor calidad de la instalación se da en los casos de la conexión domiciliaria y las redes de distribución. La situación es más favorable en los reservorios, que se encuentran en regular o buen estado.

El gráfico permite observar que en la mayoría de las instalaciones se observa una calidad regular que va disminuyendo mientras la sección de la infraestructura se acerca más a las casas. Este hecho puede mostrar un sesgo en la información obtenida de las juntas, ya que parece indicar que, mientras la sección evaluada se acerca más al usuario (y su mantenimiento depende de él), la calidad disminuye. En cambio, el Estado parece ser mejor en las instalaciones más generales.

Gráfico 29. Estado de conexión domiciliaria según usuarios



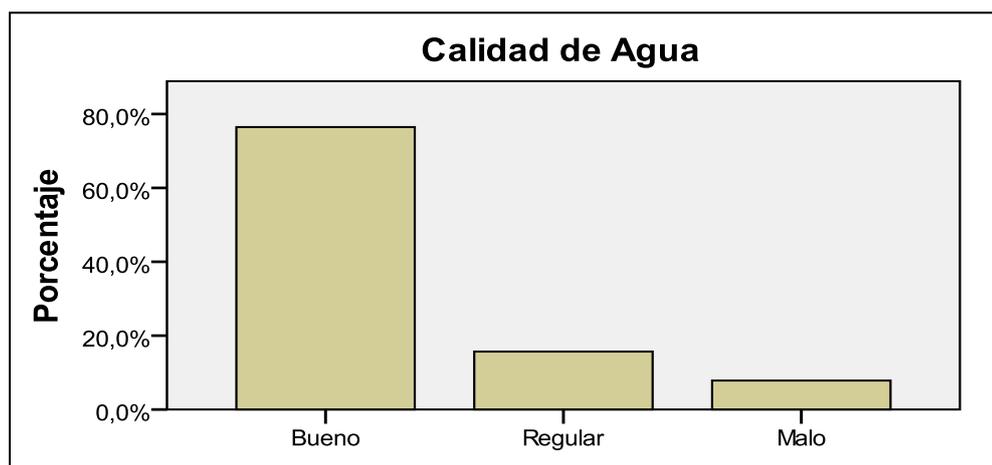
Según los datos recogidos de los propios usuarios del sistema de agua, el 50% de la población considera que en líneas generales el estado de las conexiones domiciliarias (grifos) es bueno. Sin embargo, tienden a citar a las filtraciones como el mayor problema que encuentran. Los caseríos donde se encontraron los grifos en mejor estado fueron Los Higos y La Succha.

La gran intensidad de diferencia entre las percepciones de los usuarios y los miembros de las JASS permitirían inferir que no existen lineamientos claros y compartidos sobre los cuales evaluar el estado de la infraestructura. Sin embargo, también podría deberse a que los miembros de las juntas son más conscientes del porcentaje del presupuesto que se aboca al recambio y mantenimiento de cada sección del sistema.

- **Calidad del agua**

Para los usuarios del sistema, la calidad de agua que se recibe en las casas es buena en la mayoría de los casos. Esta percepción favorable no significa que la calidad sea realmente óptima. Los criterios utilizados al momento de realizar el recojo de información fueron la claridad y la presencia de desechos en el agua. Para la mayoría de usuarios, el hecho de que el agua provenga de fuentes naturales y los procesos de desinfección realizados por la junta brindan una calidad satisfactoria de agua.

Gráfico 30. Calidad de agua según usuarios

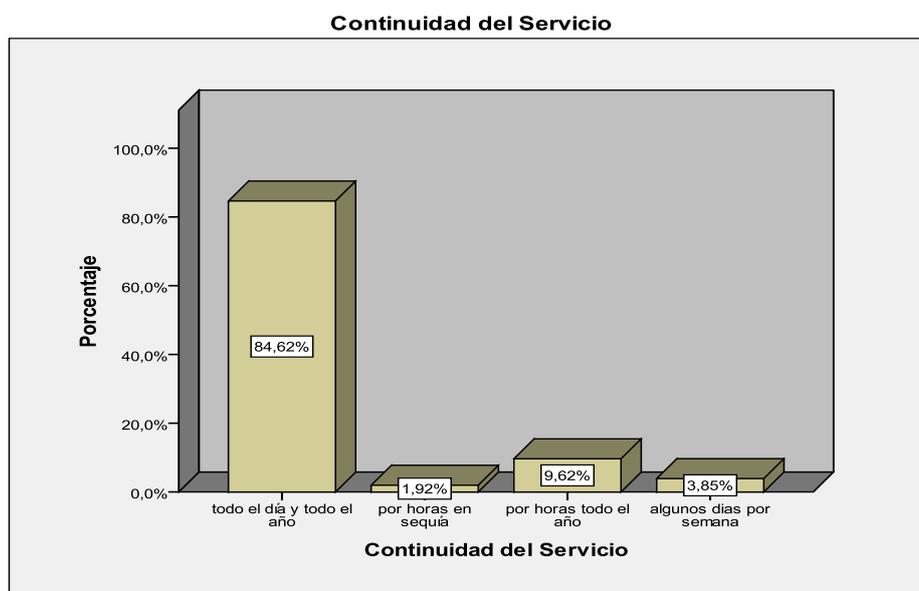


La conformidad con la calidad de agua recibida es menor en los caseríos de Ahijadero y Los Higos, y eso resulta contraproducente debido a que existen caseríos con mayores problemas de infraestructura que presentan niveles de conformidad más altos. Dentro de las visitas no se percibieron problemas puntuales que permitan determinar las razones de la menor aceptación de la calidad del agua. Sin embargo, un aspecto fundamental que comparten ambos caseríos es un ambiente tenso respecto a la administración de la JASS: en Ahijadero, la autoridad había cambiado recientemente (hubo conflictos de traspaso de información); y en Los Higos la administración de las autoridades había superado el periodo para el cual se la eligió. Estas condiciones pudieron perjudicar la percepción de los usuarios del servicio.

- **Continuidad del servicio**

La continuidad se entiende como la duración del periodo en el cual se cuenta con el servicio de agua potable habilitado en cada uno de las casas pertenecientes a los usuarios del sistema. En este sentido, se encontró que la mayoría de usuarios encuestados se trataba de conexiones domiciliarias habilitadas durante todo el día y a lo largo de todo el año. Esto se corroboró en los datos recogidos de las autoridades pertenecientes a las juntas.

Gráfico 31. Continuidad del Servicio



El porcentaje de casas que contaban con un servicio esporádico por horas o por épocas del año era bastante reducido: 15,38%. No obstante, como dificultades principales para la normalización del servicio se lograron identificar la falta de presión de agua en el caso de algunas conexiones, las averías y las épocas de sequía.

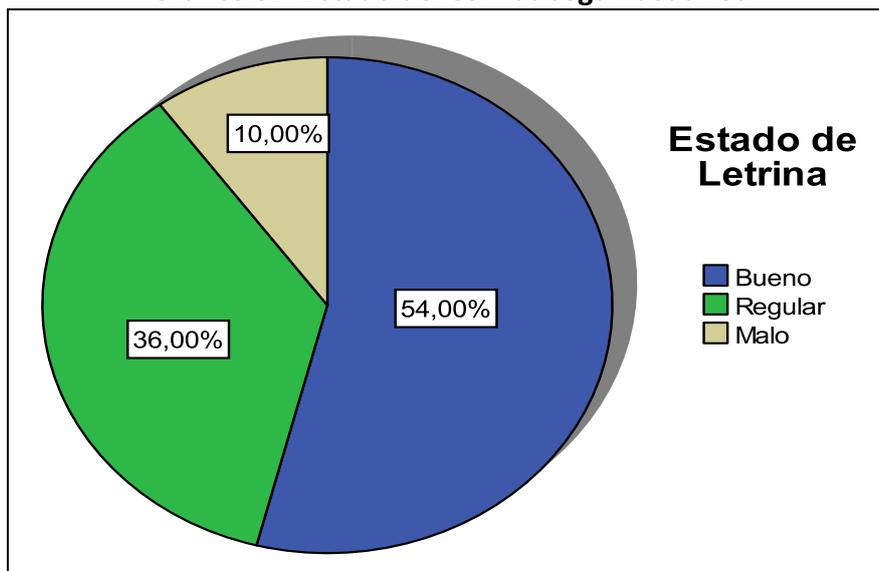
- **Sistema de desagüe**

La realización de un análisis del estado del sistema de saneamiento existente en los caseríos hace necesario incluir en la investigación la evaluación de los servicios de desagüe. Si bien estos no se encuentran bajo la jurisdicción de las JASS en términos prácticos, su importancia en la vida diaria de la población, así como su conexión con una cultura de buenas prácticas de saneamiento, repercuten directamente en el tema en cuestión.

- **Letrinas**

Los siete caseríos visitados durante el trabajo de campo usan las letrinas como método de disposición de desechos generalizado en la zona. Diversos programas estatales han ayudado a la instalación de la infraestructura requerida y, en ciertos casos, se ha conseguido la instalación de métodos de mayor calidad como un sistema integral de desagüe.

Gráfico 32. Estado de letrinas según usuarios



Como se observa en el gráfico, el porcentaje de usuarios insatisfechos con el estado de las letrinas es bajo. En los distintos caseríos visitados se pudo recoger que el estado y mantenimiento de las letrinas se encontraba a cargo de los propios usuarios. Únicamente en el caso de Cruz Grande se registró un esfuerzo por realizar una supervisión general de ellas. Según lo indicado por el presidente de la JASS de Cruz Grande, su esposa se dedicaba a esta labor como representante del programa JUNTOS. Cabe resaltar que, en el caserío de Los Higos, la instalación de gran parte de las letrinas estuvo a cargo de este programa y que estas son las de mejor calidad de la zona. En el caso de la Municipalidad de Santa Cruz de Toledo, se indicó que se realizaban supervisiones tres veces al año a través de comités en los caseríos de Ayambla y Los Higos.

- **Desagüe**

Con las visitas se pudo corroborar que ciertos sectores de los caseríos de Ayambla y Amanchaloc cuentan con una infraestructura de desagüe en funcionamiento. Si bien el sistema de desagüe no cubre a la totalidad de la población en ambos caseríos, se trata de un esfuerzo resaltante dentro de la realidad rural en donde se han ejecutado. En el caso de Amanchaloc, su cercanía a la ciudad de Contumazá es un factor importante al momento de analizar la viabilidad de la implementación del desagüe. Los desagües instalados en los caseríos de Ayambla y Amanchaloc fueron instalados por las municipalidades respectivas (Santa Cruz de Toledo y Guzmango) y se encuentran bajo la administración de dichas entidades. Cuentan con un pozo de oxidación y una supervisión más regular.

Necesidades identificadas

Las entrevistas realizadas con los miembros de las JASS en cada caserío permitieron establecer líneas prioritarias de necesidades de inversión, no solo en el ámbito del caserío sino, en general. Las necesidades evaluadas a continuación se refieren a la infraestructura de saneamiento con la que cuentan, por lo que resultan determinantes para la acción de los actores involucrados.

Tabla 13. Necesidades infraestructurales de las JASS por caserío

CASERÍOS	Necesidades identificadas por la JASS
Ahijadero	Ampliación del sistema
La Succha	---
Cruz Grande	Mejoramiento del sistema
Congadipe	Reconstrucción del sistema
Amanchaloc	---
Ayambra	Ampliación del sistema
Los Higos	Mejorar captaciones y calidad del agua

De acuerdo con el cuadro, son varias las juntas que han realizado una evaluación general de la infraestructura con la que se cuenta. Algunas buscan realizar una ampliación de la cobertura para incluir a familias que aún no cuentan con el beneficio del agua potable, mientras que otras son conscientes que la antigüedad del sistema requiere una reconstrucción total. Estas iniciativas, sin embargo, se encuentran limitadas a los recursos económicos con los que se cuenta y la disposición de los usuarios para realizar mayores aportes.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se maneja en las JASS gira en torno a aspectos técnicos del sistema, historia sobre la organización de la junta administradora y participación de los usuarios. Esta información es un insumo clave que deben utilizar las JASS en sus procesos. Disponer y hacer uso eficiente de esta información pueden ser considerados factores de éxito para sus operaciones, ya que mejoran inclusive la fluidez en el proceso de recaudación de dinero. Asimismo, el respaldo de las actividades documentadas contribuye a la sostenibilidad de la organización.

La guía de gestión de las JASS, elaborada por Solaris Consultores,⁵⁹ recomienda una serie de pasos que les serán de utilidad a los miembros para poder sistematizar los datos que poseen y convertirlos en información ordenada que se constituya en herramienta de gestión. Si se toman como base dichos instrumentos, se procederá a evaluar el nivel de contribución de cada uno a las operaciones de las JAAS.

Reglamento y estatuto

El estatuto de constitución de las JASS como personas jurídicas es utilizado por los miembros como el documento base que proporciona un marco referencial a su accionar (por ejemplo, determina las funciones, duración de los cargos directivos, la forma de convocar a una asamblea, etc.). Se observó que cuatro de los siete casos estudiados cuentan con su estatuto.

⁵⁹ Asociación Solaris Perú. Disponible en: [http://www.solaris.org.pe/espanol/includes/SALUD/SAL_180_MC_D_Ca\(2\).pdf](http://www.solaris.org.pe/espanol/includes/SALUD/SAL_180_MC_D_Ca(2).pdf). [Consultado a las 19.00 horas el 01/02/07]

Si bien este documento de gestión carece de un uso puramente práctico, es utilizado por las JASS como referencia o guía de acción para la toma de decisiones.

Libro de actas

El libro de actas registra cada uno de los acuerdos que se generan en las asambleas y que gozan de un nivel de aprobación mayor al 50% de los usuarios. Los representantes de las JASS declaran que es el instrumento de gestión que les parece más útil, ya que se guían de los problemas y los acuerdos expuestos en las asambleas para proceder con las operaciones pertinentes. Se comprobó que todos los caseríos utilizan el libro de actas.

Recibo de pago

El recibo de pago que existe en las JASS sirve para que el usuario compruebe que la cuota mensual fue realmente cancelada. Este documento contiene solo datos básicos como el monto cancelado, los nombres, las fechas y las firmas. En lo que concierne al ámbito del trabajo, solo lo utilizan cuatro de los siete caseríos observados.

Padrón de asociados y control de recaudos

El padrón de asociados es un documento que registra a cada una de las familias usuarias del servicio. Contiene datos básicos sobre ellas y normalmente también contiene los pagos que estas van efectuando. En otras palabras, el control de recaudos va anexado al padrón de asociados. Por tanto, este documento es base para llevar a cabo el proceso de recaudación de las cuotas familiares.

Para el caso de los caseríos visitados, todos cuentan con este instrumento de gestión. Según su percepción, se trata de uno de los documentos más útiles por su contribución al control de los aportes de cada familia usuaria del servicio.

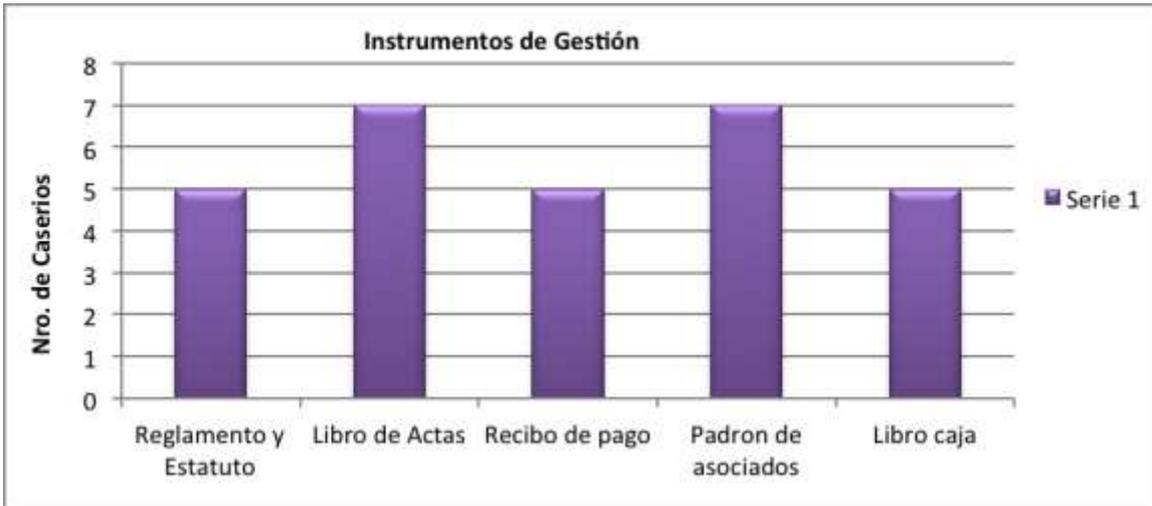
Libro caja

El libro caja registra las salidas y entradas de dinero de acuerdo con las operaciones que realiza la JASS. Sirve para la fiscalización y para llevar un orden contable. Sin embargo, solo cuatro caseríos de los siete entrevistados lo toman en cuenta.

Tabla 14. Gestión de la información.

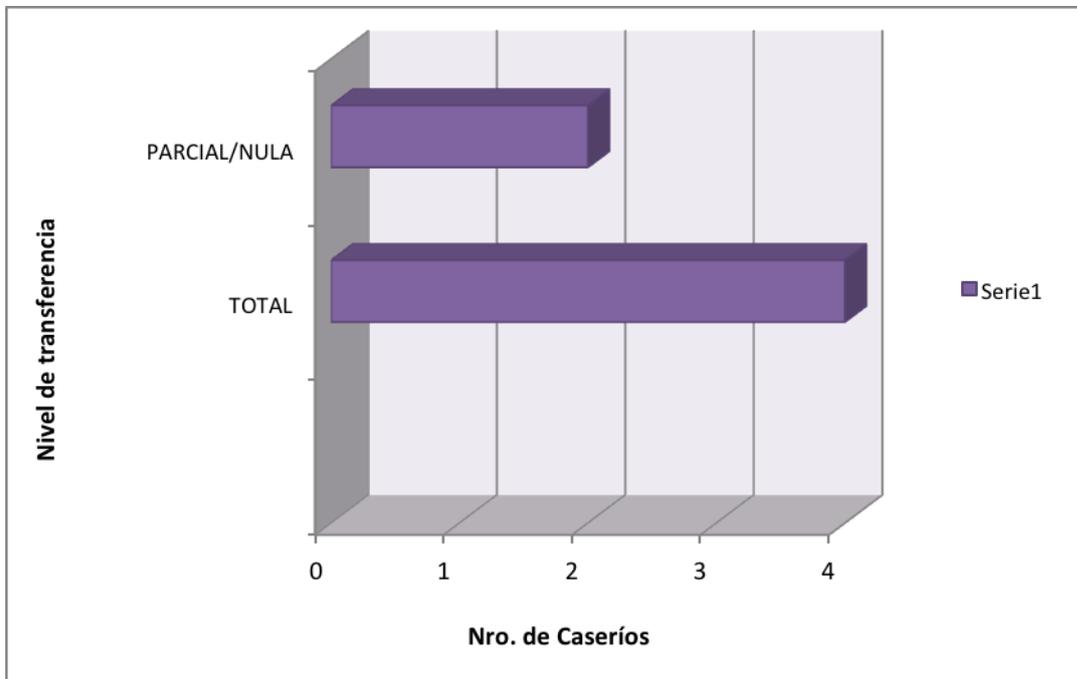
Caserío	ESTATUTO	LIBRO DE ACTAS	RECIBOS DE PAGO	PADRÓN DE ASOCIADOS	LIBRO CAJA	CONTROL DE RECAUDOS
Ahijadero	Si	Si	No	Si	Si	Si
La Succha	No	Si	Si	Si	No	Si
Cruz Grande	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Ayambla	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Los Higos	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Congadipe	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Amanchaloc	-	-	-	-	-	-

Gráfico 33. Instrumentos de gestión



Luego de conocer los instrumentos de gestión y mostrar qué caseríos efectivamente los usan, se puede afirmar que, en conjunto, estos utilizan la mayoría de los documentos de gestión, especialmente el libro de actas y el padrón de asociados. Por otro lado, las entrevistas realizadas permiten afirmar que es posible que todos de caseríos hayan contado, en algún momento, con la totalidad de instrumentos de gestión antes mencionados. Sin embargo, se enfrentaron a un problema común: la transferencia de la información de una junta directiva a otra.

Gráfico 34. Transferencia de información



El problema de la transferencia de información entre diferentes administraciones de las JASS no aparece en las respuestas de cuatro caseríos, donde los entrevistados manifiestan que no habían tenido inconvenientes al respecto y se les había transferido toda la información. Sin embargo, dos caseríos tuvieron solo una entrega parcial de los documentos de gestión, a pesar de ser indispensables.

Fueron diversos los testimonios recibidos por parte de los directivos de las JASS. Sus comentarios más frecuentes son aquellos referidos a la nula coordinación entre los directivos retirados y los que acababan de ingresar. En otras palabras, no existían reuniones entre ellos y eso hacía imposible crear un espacio para realizar formalmente la entrega de todos los documentos que los anteriores directivos poseían.

PLANEAMIENTO

Este campo busca abordar los temas de organización de las JASS referidos a la anticipación de los problemas, las líneas de acción, los resultados y la retroalimentación, entre otros. El planeamiento para la función de mantenimiento del sistema está fuertemente enfocado en los clientes, en este caso los usuarios del sistema, y en el desarrollo de la logística para reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

Al trasladar el tema del planeamiento a los casos de estudio, las JASS observadas carecen de un plan anual de mantenimiento, y eso es preocupante por ser un componente importante tanto para establecer una guía anual como para anticipar gastos en materiales y disposición de mano de obra. La inexistencia de un análisis previo sobre las actividades que deben realizar la JASS disminuye la capacidad para construir estrategias y reduce la efectividad de las líneas de acción establecidas.

El no poder examinar los planes anuales u otro documento aún obligó a la realización de un análisis sobre el planeamiento en las operaciones cotidianas de las JASS. Se analizaron más en detalle las características de las asambleas generales, ya que en ellas se anticipan las actividades que se realizarán. De hecho, este proceso constituye lo más cercano a lo que se entiende como planeamiento.

Tabla 15. Planeamiento en las JASS

CASERÍOS	FRECUENCIA DE ASAMBLEAS	TEMAS	NIVEL DE CONVOCATORIA A ASAMBLEA
Ahijadero	Cada tres meses	Pago de agua y limpieza de reservorio.	Alto nivel de convocatoria
La Succha	Una vez al mes	Revisión del libro de actas y registro de pagos.	Alto nivel de convocatoria
Cruz Grande	Cada cuatro meses	Mantenimiento y trabajos de limpieza.	Bajo nivel de convocatoria
Congadipe	Cada dos meses	Pago de tarifas y los temas que surjan.	Alto nivel de convocatoria
Amanchaloc	---	---	---
Ayambra	Cada tres meses	Temas que surgen en el momento de la asamblea.	Alto nivel de convocatoria
Los Higos	Cada tres meses	Mantenimiento y participación de usuarios.	Bajo nivel de convocatoria

La frecuencia de las reuniones varía entre los caseríos, pero vemos que la mayoría se reúne cada tres meses de manera programada y solo La Succha lo hace mensualmente. Por el lado del nivel de convocatoria de estas asambleas, se ha observado que en general logran un buen nivel de asistencia de los usuarios, con la excepción de La Succha y Los Higos, con problemas de sostenibilidad de sus juntas como se verá más adelante.

Los temas que trabajan en estas asambleas son los siguientes: (i) problemáticas del momento, (ii) temas de limpieza y mantenimiento, (iii) pago de las cuotas familiares, y (iv) participación en las labores de mantenimiento. Como se puede apreciar, las labores de las JASS están altamente concentradas en la respuesta inmediata más que al planeamiento.

El planeamiento genera regularidad en los procesos y, por tanto, orden para tener recursos seguros de los cuales disponer e incluso poder programar estrategias. En el caso de las JASS estudiadas, la recaudación de la cuota familiar es lo más predecible. Sin embargo, es necesario aplicar este principio a otros procesos para mejorar la eficiencia de las operaciones y proponer estrategias.

RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN

El enfoque de recursos humanos que se tiene intenta abarcar, de manera primaria, los temas de motivación, capacitación y distribución de funciones de los miembros de la junta. Sin embargo, se sabe que para explorar más a fondo estos temas es necesaria la observación detallada de los flujos de trabajo entre las personas que conforman la junta. Nuestro aporte se apoya en el propio testimonio de los miembros, así como en la observación realizada por el equipo de investigación.

En primer lugar, la motivación de los miembros de la junta para cumplir con su función es pertenecer a la comunidad. Además, perciben el cargo como una obligación que deben aceptar, una vez que el resto de la población los ha elegido. En otras palabras, el cargo es percibido más como un deber y derecho cívico, y eso es un beneficio ya que es difícil de que exista vacancia del puesto. Sin embargo, tampoco se apela a motivaciones más personales que supongan un compromiso de la persona respecto de su cargo, que pueda generar más impacto en la organización.

Por su parte, la distribución de funciones remite a lo que dice el estatuto sobre las labores que cada uno de los miembros de la junta deben ejecutar. Del mismo modo, se pudo observar que en gran medida existe un nivel de disparidad del trabajo: un 67% de los miembros de las JASS pensaba que no todos estaban cumpliendo sus funciones, por lo que el trabajo estaría recayendo solo sobre ciertos miembros de la junta. Esta disparidad se debe a varias causas: (i) baja motivación, (ii) priorización de temas monetariamente más atractivos y (iii) la baja capacidad de liderazgo, entre otros.

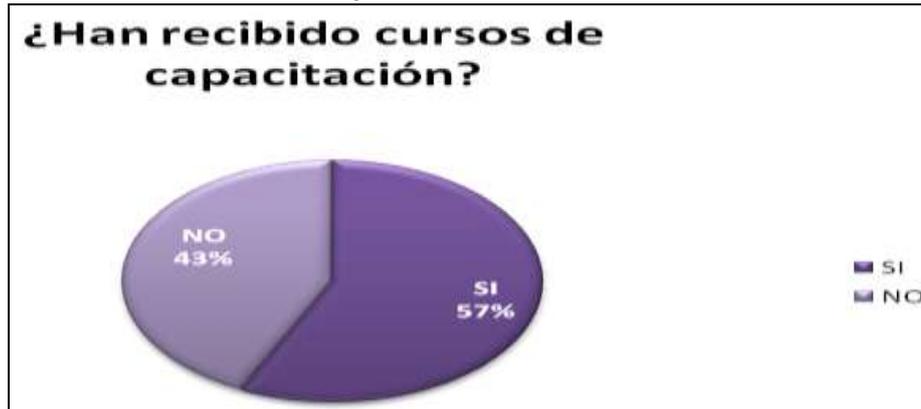
Gráfico 36. Cumplimiento de funciones



Acerca de las capacitaciones se puede afirmar que solo dos caseríos de los siete observados recibieron cursos de capacitación acerca de saneamiento y mantenimiento de parte de intendencias estatales como las dependencias del Ministerio de Salud. No se registró ningún testimonio de capacitación en temas administrativos o de trabajo en equipo, ni asesorías técnicas especializadas que solucionen problemas de carácter técnico en el sistema.

Por otro lado, debemos resaltar que la población que habita en dichos caseríos no tiene educación en estos temas y pueden sentirse desmotivada para seguir en sus respectivos puestos. De hecho, no creen tener conocimiento o habilidad suficiente para desempeñar el cargo y afrontar los problemas que puedan surgir. Este hecho se vio en dos caseríos, en los cuales se ha dejado en vacancia las JAAS respectivas por este motivo.

37. Capacitaciones en las JASS



En conclusión, hay todo un campo por explorar en la gestión de los recursos humanos de las JASS. Aunque se dé de manera muy básica, es posible trabajar con los factores que se han señalado anteriormente: (i) administrar la distribución de funciones de acuerdo con las habilidades, (ii) analizar las motivaciones para que surjan liderazgos y (ii) examinar los temas importantes para las capacitaciones correspondientes.

CONCLUSIONES

Luego de revisada la información descriptiva sobre el sector saneamiento y las JASS, así como los resultados del funcionamiento en siete caseríos ubicados en el departamento de Cajamarca, se pueden enumerar las siguientes conclusiones:

- Dentro del conjunto de deberes de las JASS están el administrar, operar y mantener los servicios de saneamiento, pero además tienen la responsabilidad de determinar la cuota familiar para la manutención del servicio, hacer el cobro respectivo e instaurar las normas correctivas en caso de incumplimiento de pago. Sin embargo, los esfuerzos en la práctica parecen concentrarse en el cobro de las cuotas más que en el resto de las funciones (ni siquiera se hace una actualización del monto a cobrar, sino que se asumen las cantidades pactadas por administraciones anteriores).
- De no contar con recursos suficientes (humanos, económicos, logísticos), las JASS tienen la facultad de suscribir convenios con otras organizaciones para llevar a cabo obras que mejoren los sistemas de agua y saneamiento. En la realidad, las JASS observadas evidenciaron que no están aprovechando esta facultad: no se resaltó ningún acercamiento con empresas privadas. Los acercamientos con ONG respondieron a sus iniciativas u otros temas. Ello se da a pesar de que los entrevistados reportaron que actualmente no se destina dinero a ningún fondo para inversiones futuras.
- Las JASS tienen también como función la supervisión de la ejecución de proyectos, así como la promoción de la participación de los pobladores en las etapas de identificación, diseño, desarrollo y evaluación. Sin embargo, se pudo comprobar que estas funciones están bastante lejos de llevarse a la práctica. Durante las entrevistas se identificó que los pobladores no muestran un alto nivel de participación en las labores concernientes al sistema. Por su parte, las encuestas reportaron que la mayoría de los pobladores no había sido consultada acerca del desarrollo de nuevos proyectos de infraestructura del sistema.

- Acerca de los proyectos relacionados con infraestructura, tanto los sistemas de agua como los de saneamiento fueron producto del accionar de diferentes entidades públicas (municipalidad, gobierno regional o Ministerio de Salud) y de programas estatales. Tras ello empezó a crecer la expectativa de la población de dichos caseríos por el mantenimiento y ampliación de dichos servicios. Sin embargo, las JASS, al menos el conjunto observado para el presente estudio, no han sabido responder a las expectativas crecientes y han incumplido la misión por la que fueron creadas.
- El estudio realizado permite concluir que las JASS de los siete caseríos recorridos no han sabido consolidarse en el tiempo y han hecho necesaria la intervención del Estado. Este hecho contradice la lógica del sistema, que supone que estas organizaciones de la sociedad civil alivien necesidades tradicionalmente públicas a través de la autogestión de servicios de su comunidad.

OPINIÓN DEL DOCENTE: HUGO WIENER (PUCP)
GESTIÓN DE UN BIEN PÚBLICO DESDE UNA ORGANIZACIÓN DE LA SOCIEDAD
CIVIL: EL CASO DE UNA JUNTA DE AGUA Y SERVICIOS DE SANEAMIENTO DEL
DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA

El responsable de la sistematización de la experiencia es Víctor Torres Balcázar. El equipo responsable del producto para el Proyecto Comunidades de Aprendizaje estuvo integrado por Julie Contreras Moreno, Jorge Hernández Garavito y Paola Ramírez Medina.

El estudio comprendió el trabajo de campo en siete caseríos de la provincia de Contumazá, departamento de Cajamarca: Ayambla, Ahijadero, Congadipe, Cruz Grande, Los Higos, La Succha y Amanchaloc. Las juntas de Agua y Servicios de Saneamiento (JASS) son modalidades de administración delegada de pequeños sistemas de saneamiento en pequeñas localidades rurales.

Hasta donde llega mi información, el tema ha sido poco investigado. En ese sentido, esta aproximación es un trabajo pionero que aporta luces sobre sus problemas de gestión. El estudio describe con detalle las características de estos sistemas que están centrados en la provisión de agua antes que en el procesamiento de las aguas residuales. Asimismo, describe los componentes, el estado de la infraestructura, la calidad del agua y la continuidad del servicio, y toma en cuenta la percepción de los directivos de la junta y los usuarios. Además, analiza la gestión de la información, la transferencia entre directivos y el planeamiento.

Sugiere que una de las dificultades que enfrentan estas juntas es la falta de capacitación de los promotores de los sistemas. Concluye indicando que las JASS no han cumplido con su misión y que sería necesaria la intervención del Estado. Tengo dudas sobre la efectividad de una intervención del Estado para componer situaciones como las descritas en estas juntas. En todos sus niveles, central, regional o local, el Estado no cuenta con las capacidades para hacerse de la gestión o supervisión de pequeños sistemas instalados en poblados aislados.

El estudio no da cuenta de cuánto tiempo de instaladas tienen estas juntas, aunque señala, en seis de los siete casos, la entidad que efectuó la instalación (municipalidad, Ministerio de Salud y gobierno regional). Debe atribuirse a ellos el que no se haya capacitado o motivado a la población.

Sin embargo, lo que resalta del informe es el valor de las cuotas familiares. Con ese nivel de cuotas, a duras penas se podrá cumplir con tener los documentos de gestión en orden y el esfuerzo de cobranza no lo justifica. Ciertamente es que parte del mantenimiento se efectúa con faenas comunales que serían otra parte de la cuota, solo que pagada en trabajo. Pero aun así parece insuficiente. Baste con comparar cuánto paga una familia pobre por agua en un poblado mayor para entender que esas cuotas son insuficientes, al menos para reponer los materiales gastados.

Una posible explicación de lo que ocurre en estos poblados es que los proyectos de instalación de los sistemas de agua son el resultado de una oferta externa y no el resultado de una movilización interna destinada a obtener el servicio. Aun cuando la asistencia a las asambleas se reporta como significativa, la relación entre pobladores y junta es tenue. No se advierte suficientes indicios de que los pobladores se hayan apropiado del sistema y lo asuman como suyo. Es probable que ante el riesgo de perder el sistema se movilicen aunque es seguro que consideren entonces que quien debe responder es quien lo instaló.

La lección más importante sería que es mejor inducir la demanda y movilizar el esfuerzo propio como paso previo a apoyar la inversión en infraestructura que requiere una gestión común. La teoría sobre los bienes comunes sugiere que el éxito en su gestión depende del grado de compromiso de los usuarios y de reglas flexibles pero de cumplimiento estricto. Esto es válido en una JASS, una organización de usuarios de riego, una comunidad campesina o un condominio.

5. REFLEXIONES TRAS CINCO EDICIONES DEL PROYECTO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

El desarrollo de actividades de parte de un pequeño grupo de alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, conjuntamente con representantes de una empresa y bajo la supervisión de algunos pocos docentes de la PUCP, terminó convirtiéndose en un importante proyecto de retroalimentación entre los diferentes miembros pertenecientes a la comunidad universitaria y los actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil. Como todo proyecto, Comunidades de Aprendizaje pasó a organizarse en etapas y una de ellas es precisamente la de evaluación.

Tras cinco ediciones resulta necesario hacer un recuento de los productos que fueron abordados en cada una de ellas. Posteriormente, se debe realizar un análisis crítico que permita evaluar su continuidad y proponer acciones de mejora para el beneficio de los principales involucrados: estudiantes universitarios, organizaciones participantes y academia.

A continuación, se presentan en orden cronológico tablas que contienen información resumida sobre los productos desarrollados para las diferentes organizaciones participantes, así como la cantidad de alumnos y docentes que formaron parte de cada una de las ediciones de Comunidades de Aprendizaje.

Tabla 16. Primera edición de Comunidades de Aprendizaje

Número de estudiantes	Número de docentes	Organización participante		
		Número	Nombre	Producto requerido
14	2	1	ONG CASTIC	Línea de base de familias reubicadas en el distrito de San Marcos (Áncash)

Tabla 17. Segunda edición de Comunidades de Aprendizaje

Número de estudiantes	Número de docentes	Organizaciones participantes		
		Número	Nombre	Productos requeridos
12	2	2	Asociación Áncash (Antamina)	Línea de base de artesanos
				Investigación de mercado sobre las artesanías en Lima
				Inscripción de artesanos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA)
		ONG CARE	Diseño de política pública en agua y saneamiento	
			Elaboración de un plan estratégico institucional	

Tabla 18. Tercera edición de Comunidades de Aprendizaje

Número de estudiantes	Número de docentes	Organizaciones participantes		
		Número	Nombre	Productos requeridos
20	3	2	Asociación Los Andes de Cajamarca (Yanacocha)	Diseño del modelo de gestión para el Plan de Desarrollo Concertado de Cajamarca
				Diseño del modelo de gestión para fondos concursables
		Municipalidad Distrital de Puente Piedra	Diagnóstico situacional del sector salud en una zona del distrito	
			Diagnóstico organizacional del área de ambiente en la Municipalidad	

Tabla 19. Cuarta edición de Comunidades de Aprendizaje

Número de estudiantes	Número de docentes	Organizaciones participantes		
		Número	Nombre	Productos requeridos
46	6	6	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Plan de Comunicaciones del PNAIA 2011-2021
				Mapeo de Actores del PNAIA (Ventanilla)
			Municipalidad Distrital de Lince	Diseño del Plan de Desarrollo Concertado de Lince
			Tecnología de Alimentos S.A.	Realización de cuatro estudios de mercado
			Compañía Minera MILPO	Esbozo de cuatro planes de negocio
			ONG CARE	Diagnóstico de la gestión de las Juntas de Agua y Servicios de Saneamiento en Cajamarca
			Soluciones Prácticas	Evaluaciones ex post a proyectos realizados en Huaraz y Tarapoto

Tabla 20. Quinta edición de Comunidades de Aprendizaje

Número de estudiantes	Número de docentes	Organizaciones participantes		
		Número	Nombre	Productos requeridos
85	17	17	Acción por los Niños	Estado de los servicios de atención y protección a niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia en Lima Sur
				Diseño de plan de incidencia contra la violencia familiar y sexual en la provincia de Satipo (Junín)
			Asociación Creciendo	Diagnóstico situacional servicios educativos de calidad en comunidades rurales de Río Negro y Palián (Junín)
			Plan Internacional	Sistematización de experiencias de desarrollo infantil temprano
			World Vision	Propuesta de Centros de Aprendizaje de World Visión Perú (Lima)
			Asociación Atocongo (Cementos Lima)	Propuesta de acceso al mercado de servicios artísticos y culturales en el distrito de Villa María del Triunfo
				Sistematización de experiencias de desarrollo local en Lima Sur
			Austral Group	Mapeo de grupos de interés
			CEPES	La inclusión rural en el boom gastronómico (Cusco)
			Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Diagnóstico y propuesta de funcionamiento de Comités Municipales
				Sistematización de la experiencia de Defensorías del Niño y del Adolescente en el Perú
				Mapeo de instituciones involucradas en el tema de niñas y mujeres con enfoque de género
			Ministerio de Relaciones Exteriores	Diseño del Plan Estratégico de promoción cultural en el exterior
			TASA	Esbozo del Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Ático
			Compañía Minera MILPO	Identificación de factores de éxito en la organización y gestión de comunidades campesinas de Pasco
Compañía Minera Condestable	Diseño del modelo de intervención social de la minera en la comunidad de Mala (Lima)			
ONG CARE	Diseño de estrategias comunicacionales			

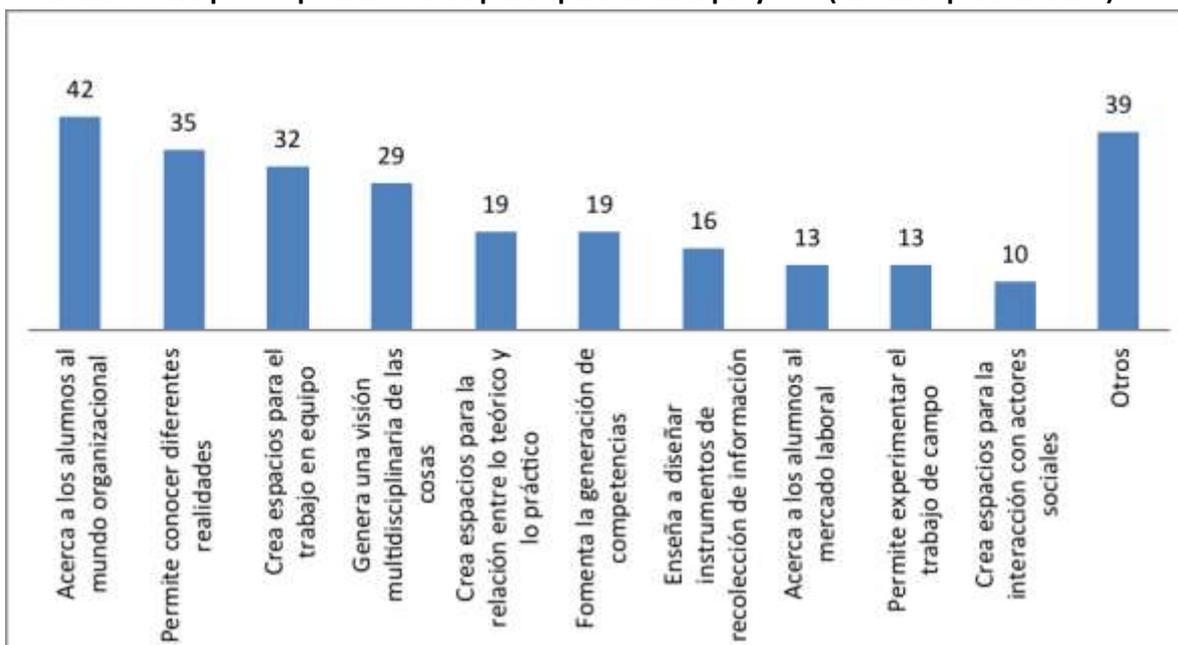
Número de estudiantes	Número docentes	Organizaciones participantes		
		Número	Nombre	Productos requeridos
			Soluciones Prácticas	Evaluación ex post del "Proyecto integral para la promoción de medios de vida sostenibles y reducción de la pobreza en la naciente del río Yaucano (Cajamarca)"
			Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia	Diagnóstico comunicacional para el diseño de campaña de comunicación en el departamento de Junín
				Evaluación ex post de la intervención para la mejora de los servicios de justicia en Huancayo
			Proyecto de Apoyo a la Reforma del Sector Salud	Sistematización de la experiencia del componente fortalecimiento de demanda del PARSALUD II en nueve regiones priorizadas del país
				Sistematización de la documentación relacionada con la evaluación de casas maternas en el Perú
			Programa Subsectorial de Irrigaciones	Evaluación ex post del "Proyecto optimización del riego en Santa Rita de Siguan" en el marco del SNIP

Como se puede observar, tras la tercera edición del proyecto se producen dos fenómenos. Por un lado, se da un punto de quiebre en la participación que conlleva un incremento del total de alumnos, docentes y organizaciones que en la quinta edición termina siendo exponencial. Por el otro, los productos solicitados por las organizaciones adquieren un mayor grado de complejidad y diversidad. Estos dos aspectos llevan a preguntarse qué tan bien respondió el proyecto a las crecientes expectativas de los actores involucrados.

Para abordar dicha pregunta se optó por recurrir a las opiniones de quienes intervienen en el proyecto de forma transversal: los estudiantes. De este modo, se diseñó una encuesta que buscó recoger información acerca de las impresiones de los alumnos participantes en torno al proyecto en general, al producto que desarrollaron, a las organizaciones con las cuales trabajaron y los actores con los cuales se relacionaron, entre otros temas.

Esta encuesta, en versión digital, fue enviada a la totalidad de alumnos participantes del proyecto. Sin embargo, la muestra seleccionada la constituye el grupo de estudiantes que completó dicho formato en el lapso de dos semanas (30% del total). Las respuestas de esta tercera parte de la población se procesaron sin hacer distinción por edición del proyecto, dado que guardan cierto grado de homogeneidad. Los datos sistematizados se muestran en los siguientes gráficos:

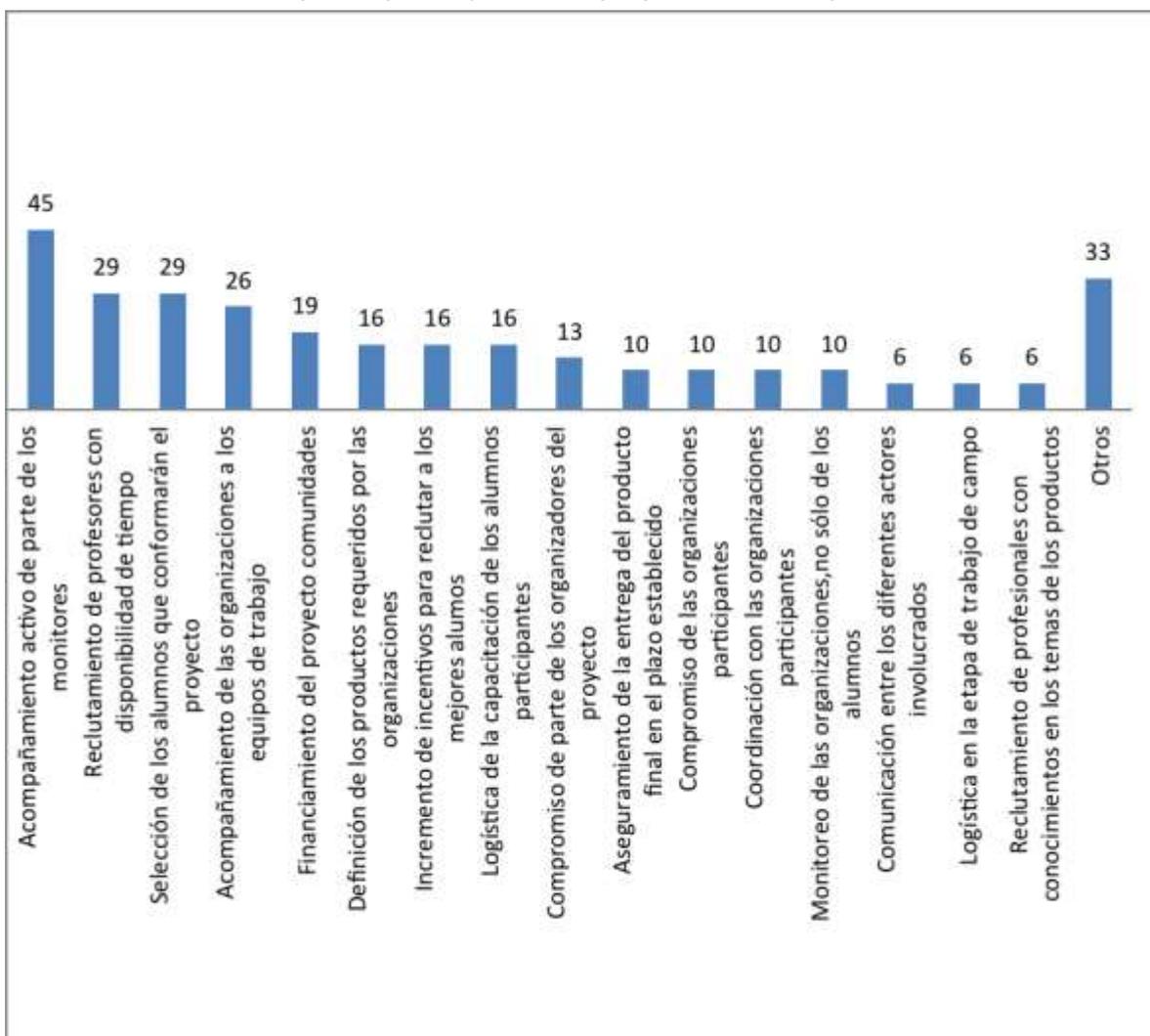
Gráfico 38. Aspectos positivos de la participación en el proyecto (en cifras porcentuales)



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Sobre los aspectos positivos que pueden rescatarse de Comunidades de Aprendizaje, casi la mitad del total de estudiantes dio como una de sus repuestas el hecho de que el proyecto colaboró con acercarlos a la realidad de las organizaciones y contribuyó a ver en la práctica mucho de lo pregonado en la teoría (aspecto que representa el 19% de manera independiente). Asimismo, poco más de un tercio de la muestra considera que el proyecto le permitió conocer realidades distintas a aquella donde se encuentra, mientras que igual número de respuestas gira en torno al hecho de que fomentó el trabajo en equipo.

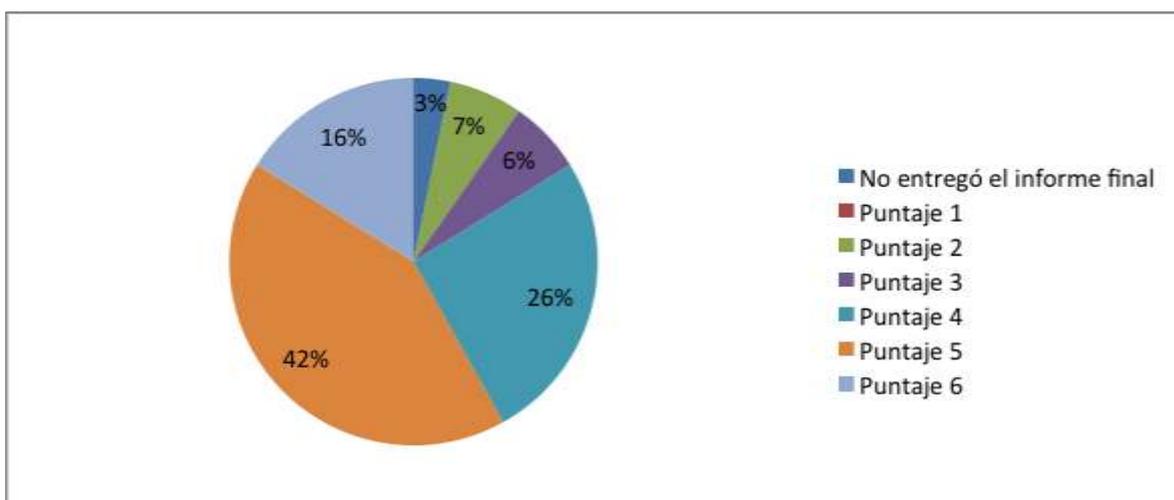
Gráfico 39. Aspectos por mejorar en el proyecto (en cifras porcentuales)



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

A los alumnos también se les pidió identificar espacios de mejora. Al respecto, cerca del 50% de la muestra considera que los monitores de equipo deben trascender la mera verificación del cumplimiento de las actividades y entregables programados para adquirir un rol más activo de discusión constante y participación en las reuniones, entre otras cosas. Por otro lado, al sentir que no recibió el acompañamiento esperado de parte de sus docentes asesores aproximadamente el 30% recomienda seleccionar a profesores con mayor disponibilidad de tiempo. Igual porcentaje de alumnos esperarían mayor rigor en la fase de selección de participantes con la finalidad de evitar deserciones o rendimientos desparejos en el transcurso del proyecto.

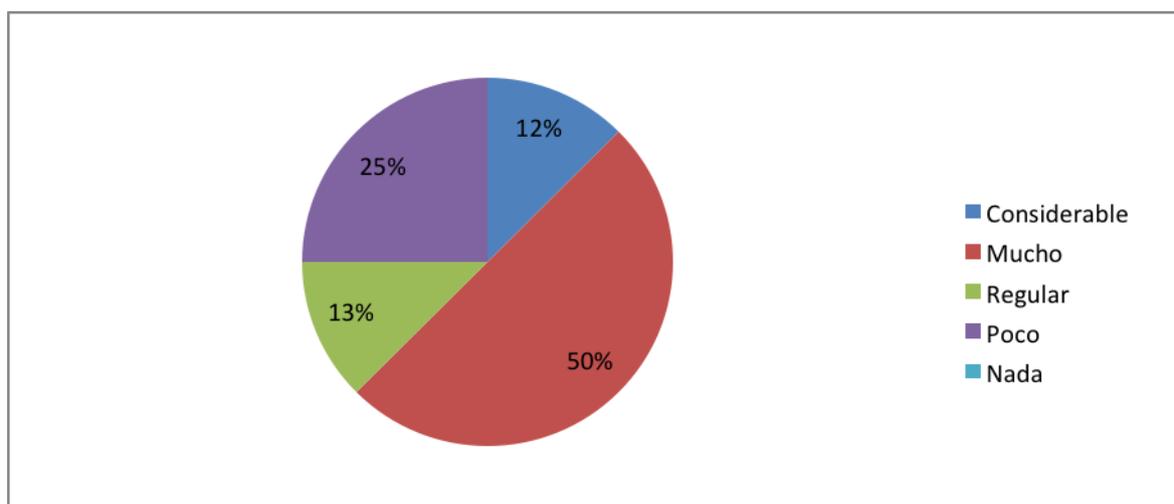
Gráfico 40. Calificación de los productos elaborados



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Acerca de la calificación que le darían al avance conseguido trabajando en el proyecto, que se concretó en casi un 100% en un entregable final, el 84% de los encuestados manifiesta haber conseguido un producto calificable por encima del promedio (superior a la calificación 3), sobre la base de una escala de puntuación del 1 al 6.

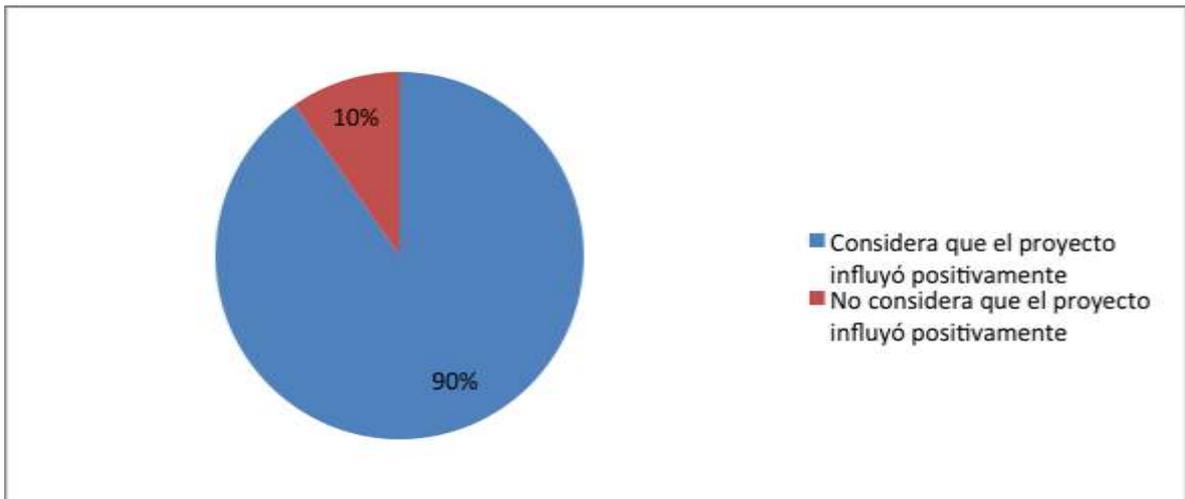
Gráfico 41. Grado de influencia del proyecto en los alumnos participantes



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Cuando se les preguntó a los estudiantes por la influencia que el proyecto tuvo sobre ellos, la totalidad de encuestados respondió haber recibido alguna. Más de la mitad de los alumnos (62) manifestó haber sido influenciada mucho o considerablemente; un 13%, de forma regular; y un 25%, poco.

Gráfico 42. Influencia del proyecto en los participantes



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Sin embargo, cuando la pregunta se limita a conocer si la influencia del proyecto fue positiva o no, el 90% de los participantes encuestados considera que el proyecto influyó positivamente en ellos. Este dato proporciona otra perspectiva del impacto en los estudiantes y podría explicarse por los diferentes aspectos positivos que ellos mismos identificaron y que, a pesar de haber calado a diferente intensidad, terminan siendo reconocidos.

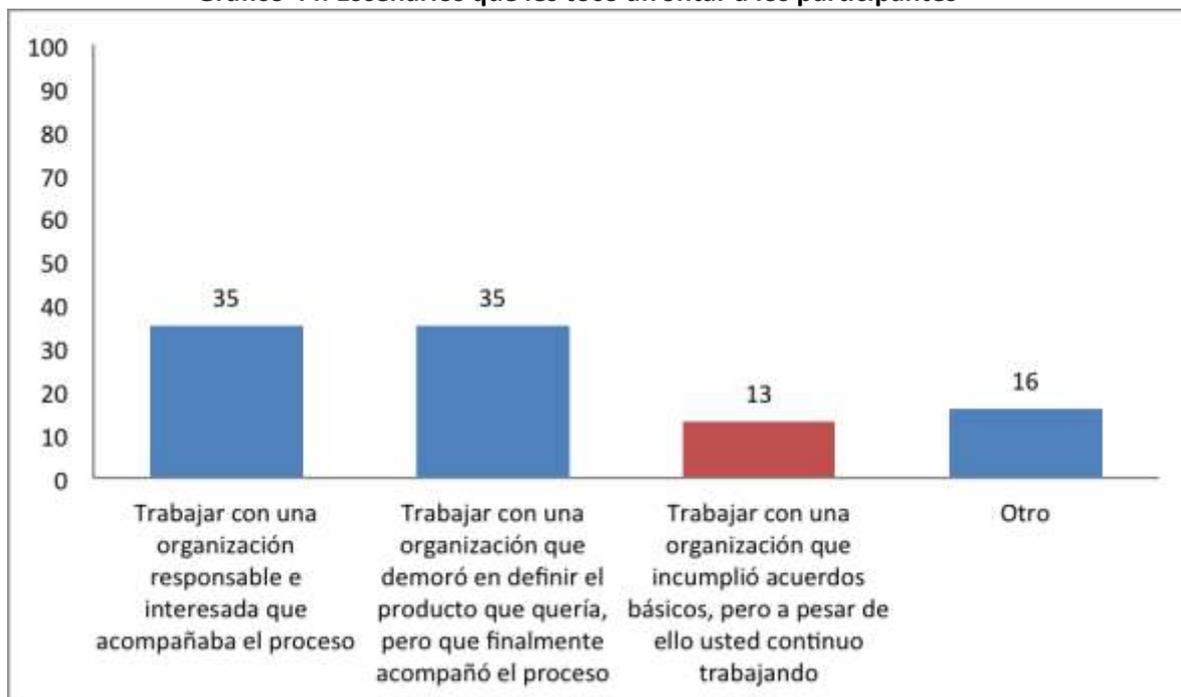
Gráfico 43. Competencias desarrolladas o fortalecidas por el proyecto (en cifras porcentuales)



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Uno de los aspectos positivos identificados por los participantes es el hecho de que el proyecto fortalezca o desarrolle competencias. Precisamente, entre las competencias que los alumnos reconocen como la más destacada está la capacidad de aplicar conocimientos (74%), seguida muy de cerca por la capacidad para trabajar en equipo (65%) y la capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (55%). Estas competencias evidencian que los alumnos valoran el lado pragmático del proyecto, pero habría que recordar que todo aspecto práctico parte de una base teórica.

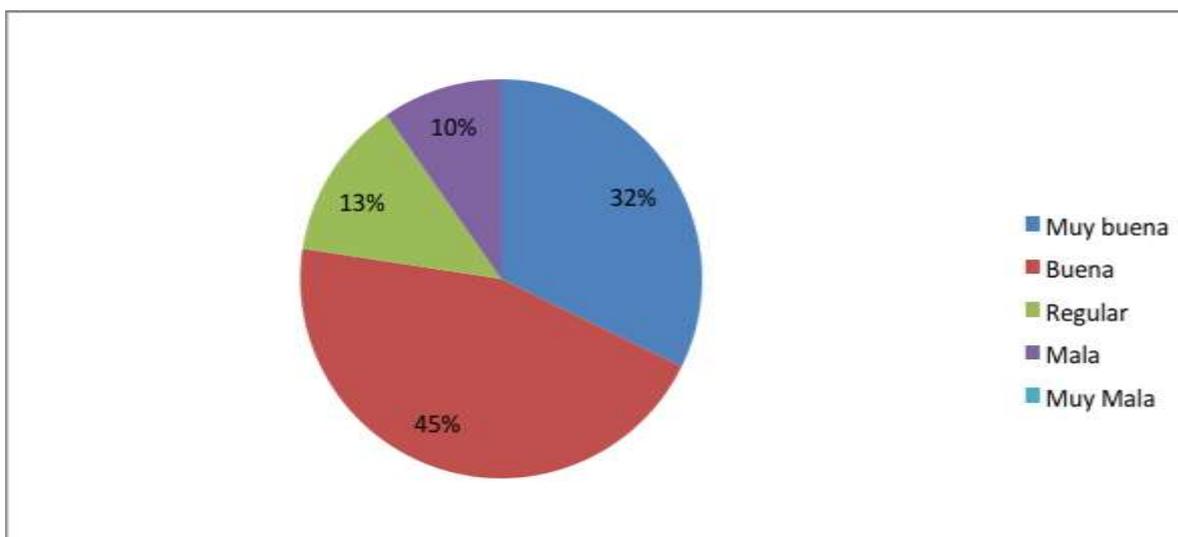
Gráfico 44. Escenarios que les toco afrontar a los participantes



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Por otro lado, resultaba importante conocer las impresiones de los participantes en relación con las situaciones que les tocó experimentar. Por ello, era necesario recoger información sobre el tipo de relación que establecieron con quienes fueron sus contrapartes a lo largo del proyecto: las organizaciones. Sobre el tema, poco más de un tercio de los encuestados (35%) manifiesta haberse desenvuelto en el escenario ideal, es decir, trabajar de la mano con una organización responsable e interesada; otro tercio (35%) afirma algo similar, aunque hace hincapié en la demora para lograr acuerdos básicos con la organización al inicio del trabajo; y un 13% asevera haber atravesado momentos incómodos con la organización, que fueron solucionándose sobre la marcha.

Gráfico 45. Calificación de la relación de los estudiantes con las organizaciones participantes del proyecto



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

A fin de conocer la impresión que los estudiantes se llevaron de las organizaciones con las que les tocó interactuar, se les pidió calificar la relación que mantuvieron con ellas. El 77% de los encuestados manifiesta haber llevado una buena (45%) o muy buena (32%) relación con la organización, el 13% considera haber mantenido una relación regular y el 10% asevera que fue mala; es decir, más de las tres cuartas partes de los participantes en el proyecto (90%) consideraba haber desarrollado y mantenido una relación aceptable con los representantes de las organizaciones.

Gráfico 46. Apoyo del equipo de comunidades a los alumnos participantes



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Igualmente importante resultaba recoger las opiniones de los participantes sobre los actores distintos a los representantes de las organizaciones. Específicamente, se quiso profundizar en el escenario más crítico, aquel en el cual el alumno se ve en la necesidad de apoyo en una situación urgente para el proyecto. Las respuestas muestran que el 68% de los participantes se encontró en algún momento en una situación de ese tipo y que, de ese total, solo el 57%

recibió algún tipo de auxilio de parte del equipo de Comunidades de Aprendizaje, hecho que a todas luces representa una limitación en la que se debe trabajar.

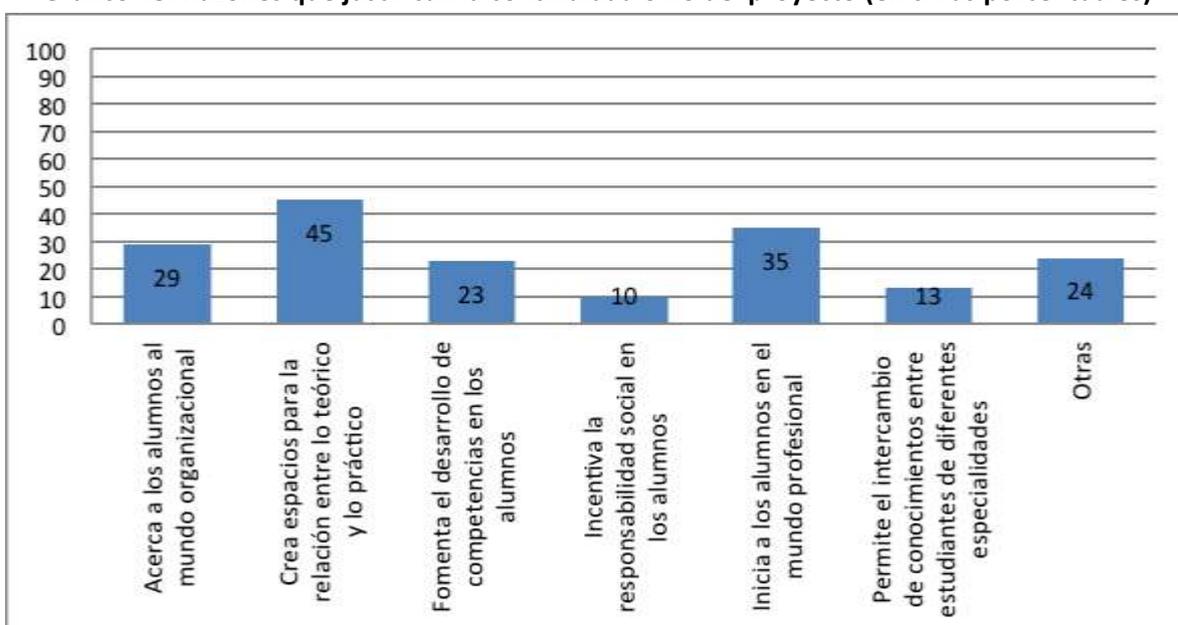
Gráfico 47. Continuidad del proyecto desde la perspectiva de los alumnos



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Luego de conocer las impresiones, opiniones y recomendaciones de los alumnos sobre las diferentes aristas del proyecto, se quiso saber cuántos de ellos consideraban que debería mantenerse. Así, la gran mayoría de los encuestados (94%) manifestó que Comunidades de Aprendizaje debería continuar.

Gráfico 48. Razones que justifican la continuidad o no del proyecto (en cifras porcentuales)



Fuente: encuestas aplicadas a participantes del Proyecto Comunidades de Aprendizaje.

Entre las razones que los alumnos exponen para la continuidad del proyecto, la principal es que represente una plataforma en la que los alumnos ven la relación entre lo aprendido en los salones de clases y el día a día de las organizaciones (45%). De este modo, el proyecto se constituye en una primera aproximación a lo que es el mundo profesional (35%) o la realidad organizacional (29%).

Toda la información consolidada en los gráficos precedentes representa un insumo importante para repensar un proyecto que ha crecido tras las diferentes ediciones y que es considerado por la mayoría de quienes participaron en él como un emprendimiento que debería continuar. Son tres los puntos que requieren ser abordados con urgencia a fin de satisfacer las expectativas de los futuros participantes (alumnos y organizaciones):



La convocatoria del proyecto ha mostrado mejoras en su efectividad en el transcurso de las ediciones. Sin embargo, aspecto percibido por quienes han tenido una experiencia en Comunidades de Aprendizaje, se dan casos de alumnos que cuentan con el perfil para apoyar la elaboración de un producto pero desisten de participar porque se sienten obligados a cursar una o más materias durante los meses de verano o porque tienen la preocupación de conseguir una experiencia preprofesional certificada. A fin de evitar que personas valiosas para el proyecto se alejen por razones como las citadas, resulta pertinente diseñar una política de incentivos lo suficientemente atractiva como para retener a una masa crítica para los productos que se deben desarrollar y lo suficientemente fuerte para retenerla.

De nada serviría reclutar alumnos que satisfagan el perfil requerido para el desarrollo de los productos solicitados por las organizaciones, si es que no reciben el acompañamiento adecuado de parte de los docentes y monitores. En esa línea urge consolidar el equipo que soporta el proyecto, desde los encargados de los aspectos logísticos hasta quienes validan los entregables presentados a las organizaciones, aún más cuando la demanda de las organizaciones es más exigente y las expectativas de los estudiantes son mayores.

Así también, un buen proceso de selección debe ser complementado con productos bien definidos, responsabilidades compartidas entre los responsables del proyecto y los representantes de las organizaciones, y mecanismos de comunicación claros.

La armonía de los tres elementos expuestos debería conllevar la mejora del proyecto en una eventual próxima edición, pero más que eso, debería lograr que los estudiantes de las diferentes especialidades que formen parte del Proyecto Comunidades de Aprendizaje tengan la satisfacción de haber pasado por esa experiencia.



PUCP